

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE POSGRADO Y MAESTRIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CURTIDO DE PIEL DE
PESCADO DE COBIA (*Rachycentron canadum*); HACIA LA REPÚBLICA
POPULAR CHINA.**

GILBERTO ROLANDO QUINTERO BRIONES

I.D. 4-261-154

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
COMERCIO INTERNACIONAL Y
MERCADEO**

ASESORA

MAGÍSTER MASSIEL DELGADO

01 DE AGOSTO DE 2022

CIUDAD DE DAVID, PROVINCIA DE CHIRIQUÍ. REPÚBLICA DE PANAMÁ



FISH LEATHER PANAMÁ

LA INDUSTRIA DEL CUERO



COBIA



HOJA DE APROBACIÓN
Universidad Autónoma de Chiriquí
Departamento de Registros Académicos

Trabajo de Graduación para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional y Mercadeo, bajo el tema:

Plan de Negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de Cobia (*Rachycentron canadum*) hacia la República Popular China.

Esta tesis fue aprobada por los miembros del tribunal calificador conformado por:

MAGISTER MASSIEL DELGADO

Docente Asesor

Firma)

MAGISTER. GLORIBEL CASTILLO

Jurado

Firma)

MASGISTER ALFRED HERNRIQUEZ

Jurado

Firma)

Dado en la ciudad de Panamá, a los 1 días del mes de Agosto de 2022.

DECLARACIÓN JURADA
Universidad Autónoma de Chiriquí

Yo **Gilberto Rolando Quintero Briones** con cédula de identidad personal número 4-261-154, estudiante graduado del programa de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional y Mercadeo, declaro bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este trabajo de graduación en la opción: **Plan de Negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de pescado de Cobia (*Rachycentron canadum*) hacia la República Popular China.** (Proyecto Final), es de mi producción intelectual, en razón de lo cual exonero a la Universidad Autónoma de Chiriquí de cualquier responsabilidad relacionada en este aspecto.

Para que conste firmo la presente declaración el día 01 de Agosto de 2022.

Firma: _____

Cédula: 4-261-154

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Investigación a quien me dio y me devolvió la vida; al ser más maravilloso sobre el Universo; Dios, quien me dio las herramientas necesarias para ser quien soy. Quien me dio la fortuna de una familia única.

A mis padres **Miguel Ángel Quintero Santamaría** y **Magda Luz Briones de Quintero**, que en estos momentos tan difíciles, hemos salido a delante; mención especial a mi Madre, que al momento de la investigación vive una de las etapas más difíciles de su vida; y en la fe que tenemos en Dios, reconocemos que es un Dios Maravilloso, que vive y reina en nuestros corazones. Para Él, viviremos construyendo y edificando en su gloria; porque Dios maneja nuestras vidas con tejidos de amor.

A mis Sobrinos: Alfonso Gómez Quintero, Liza Marie Gómez Quintero.

En la Gloria de Dios tendré la paz, el descanso y la abundancia que Él me aprometido.

Gilberto Rolando Quintero Briones

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme las herramientas para seguir la batalla.

A mis padres porque cuando me he encontrado solo, han sido junto con Dios mis únicos consuelos. A mis hermanos. Miguel, Carol y Mariecarmen.

A mi profesora asesora Magister Massiel Delgado, por su paciencia, por sentarse junto a mí para brindarme sus conocimientos y mejorar la investigación en cada etapa. A mis profesores Lectores Magister Gloribel Castillo y Magister Alfred Henríquez. A las empresas públicas y privadas, al personal administrativo de la Universidad Autónoma de Chiriquí: Bibliotecólogos, Administrativos y docentes que siempre me apoyaron en todo momento.

Al Ingeniero Rodolfo Alberto Lacayo Acevedo, a los especialistas que participaron en el panel de Expertos, a los lectores y jurados de la tesis; por sus grandes aportes a la investigación, por sus críticas constructivas y enriquecedoras.

A la profesora de español Gladys Etelvina Cortez Ledezma, por su gran aporte en este libro.

A los lectores de la tesis, deseo abrir un espacio antes de imprimir este libro, porque han separado de su agenda, un tiempo para leer detenidamente la tesis, para enriquecerla con sus comentarios, correcciones y aportaciones.

Gilberto Rolando Quintero Briones

ÍNDICE GENERAL

HOJA DE APROBACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
RESUMEN.....	xx
ABSTRAC.....	xxii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA TESIS.....	1
1.1. Antecedentes del Problema.....	2
1.2. Situación actual o estado actual del problema	7
1.3. Hipótesis.....	13
1.4. Objetivos.....	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
1.5. Delimitaciones. Cobertura	15
1.6. Restricciones y/o limitaciones e impacto.....	16
1.6.1. Restricción y/o limitaciones	16
1.6.2. Impacto	17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Reseña Histórica	20
2.1.1. Nacimiento de la Idea de Exportación de Piel de Pescado	20
2.1.2. Por qué China Popular	22
2.1.3. Open Blue Cobia Panamá S.A. Proveedor de Materia Prima	23
2.2. Piel de Pescado.....	24
2.3. Curtiembre – Curtiduría– Teneduría	26
2.4. Plan de Negocio	26
2.4.1. Análisis de la industria, competidores y clientes	28
2.4.2. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	31
2.4.3. Plan de Marketing	33
2.4.4. Plan de Operación	34
2.4.5. Equipos del proyecto.....	35
2.4.6. Plan Financiero	36
2.4.7. Plan de Exportación	37
2.4.8. Planeación Estratégica y Organizacional	38
2.4.9. Ambiente Internacional para la exportación	39
2.4.10. Ambiente Internacional para la exportación	40
2.5. Definición de Mercado	42
2.5.1. Clasificación del mercado	43
2.6. Definición de la Oferta	48
2.6.1. Determinantes de la Oferta	48
2.7. Negociación Internacional	49
2.7.1. Teorías del Comercio Internacional	51

2.7.2. Perfil del país exportador	53
2.8. Despacho Aduanero	57
2.9. Leyes y regímenes y trámites aduaneros	60
2.10. Concepto de importación y exportación.....	63
2.11. Llegada de las mercancías.....	64
2.12. Auxiliares o intermediarios y agente corredor de aduanas	65
2.12.1. Auxiliares o intermediarios	65
2.12.2. Agente Corredor de Aduanas.....	66
2.12.3. Canales del despacho de aduanas	69
CAPÍTULO III. MARCO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS	72
3.1. Tipo de investigación	73
3.1.1. Definición	73
3.1.2. Justificación.....	77
3.2. Sujetos o fuentes de Información	79
3.2.1. Fuentes Materiales.....	79
3.2.2. Fuentes Secundarias	80
3.2.3. Fuentes humanas o sujetos	80
3.3. Definición de las Conceptual, Instrumental y Operacional de las Variables	81
3.3.1. Variable 1. Plan de Negocio.....	81
3.3.2. Variable 2. Requisitos de Exportación.....	87
3.3.3. Variable 3. Requisitos de importación de China Popular	89
3.3.4. Variable 4. Diagnóstico del Perfil del cliente	90
3.5. Métodos e instrumentos de investigación.....	93
3.5.1. Método	93

3.5.2. Entrevistas	94
3.5.3. Revisión de documentos	96
3.5.5. Recolección de datos.....	97
3.5.7. Revisión Sistemática.....	98
3.6. Procedimiento para su realización	98
3.7. Tratamiento de la información	99
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	101
4.1. Resultados de la Variable 1. Plan de Negocio.....	102
4.1.1. Oportunidad de Negocio	102
4.1.2. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	106
4.1.2.1. Industria.....	106
4.1.2.2. Producto	115
4.1.2.3. Análisis PESTEL	116
4.1.2.4. Elementos especiales del producto	121
4.1.2.5. Valor del producto para el cliente	122
4.1.2.6. Fortalezas y debilidades del producto frente a los productos de los competidores.....	122
4.1.2.7. Posibilidades de proteger exclusividad.....	123
4.1.2.8. Tamaño global y de nuestro mercado	125
4.1.3. Competidores.....	127
4.1.3.1 Clientes	133
4.1.4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	144
4.1.4.1. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	144
4.1.4.1.1. Modelo de Negocio	144

4.1.5. Descripción de la Empresa	147
4.1.5.1. Misión	150
4.1.5.2. Visión.....	150
4.1.5.3. Objetivos	151
4.1.6. Logo propuesto	154
4.1.7. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	154
4.1.7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sustentabilidad	159
4.1.8. Plan de Marketing	162
4.1.8.1. Estrategia de Segmentación	164
4.1.8.2. Estrategia del Producto	166
4.1.8.3. Estrategia de precio.....	167
4.1.8.4. Estrategia de Distribución.....	168
4.1.8.5. Estrategia de Comunicación y Venta	169
4.1.9. Estimación de la Demanda y Proyecciones de crecimiento anual	170
4.1.10. Presupuesto de Marketing, Publicidad y Cronograma	174
4.1.11. Plan de Operación	175
4.1.12. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	178
4.1.13. Plan de desarrollo e Implementación	179
4.1.14. Dotación	180
4.1.15. Equipo del Proyecto	184
4.1.16. Estructura Organizacional	185
4.1.17. Incentivos y Compensaciones.....	186
4.1.18. Plan Financiero	186
4.1.18.1. Inversión.....	186

4.1.18.2. Depreciación	194
4.1.18.3. Programación de Deuda.....	196
4.1.18.4. Flujo de Efectivo Proyectado.....	197
4.1.18.5. Valor Actual Neto (VAN).....	199
4.1.18.6. Tasa Interna de Retorno.....	200
4.1.18.7. Años de recuperación.....	202
4.2. Resultados de la Variable 2. Requisitos de Exportación	203
4.2.1. Registro comercial	203
4.2.2. Resultados de la entrevista aplicada al Ministerio de Comercio e Industrias de Chiriquí.	206
4.3. Resultados de la Variable 3. Requisitos de Importación de China Popular	231
4.4. Resultados de la Variable 4. Perfil del Cliente	233
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
5.1. Conclusiones	240
5.2. Recomendaciones	244
Referencias Bibliográficas	246
ANEXOS.....	254
Anexo 1. Glosario	255
Anexo 2	259

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1. Plan del Negocio</i>	85
Tabla 2. Operacionalización de la Variable 2. Requisitos de Exportación	88
Tabla 3. Operacionalización de la variable 3 Requisitos de importación	89
Tabla 4. Estimación de la Producción Anual de Pescado de Cobia 8 AÑOS ...	127
Tabla 5. Diez países exportadores de pieles crudas y cuero	130
Tabla 6. Reducción del consumo en el proceso de curtición gracias a la inversión en I+D+i	131
Tabla 7. Producción anual de cuero República Popular China. 2014-2018	133
Tabla 8. Proyección anual en toneladas de piel de pescado de cobia	156
Tabla 9. Producción de piel de pescado de cobia curtida / Toneladas a Kilos .	158
Tabla 10. Producción de Piel Anual en Kilogramos 12 AÑOS.....	171
Tabla 11. Estimación de piezas de pieles que se producirán 12 AÑOS.....	172
Tabla 12. Proyección de Ingresos 12 AÑOS	173
Tabla 13. Presupuesto de la Imagen Corporativa	174
Tabla 14. Cronograma de tiempo	175
Tabla 15. Plan Operativo a largo plazo	177
Tabla 16. Gastos de Planilla Mensual	181
Tabla 17. Gastos de planilla anual	182
Tabla 18. Gastos Administrativos Generales.....	183
Tabla 19. Gastos Generales Operativos.....	183
Tabla 20. Equipo Gestor.....	184
Tabla 21. Colaboradores	184
Tabla 22. Especialistas, Lectores, Panel de expertos	185

Tabla 23. Inversión en Obras Civiles	188
Tabla 24. Inversión en Maquinarias y Equipos	189
Tabla 25. Inversión en enseres y herramientas	189
Tabla 26. Mobiliario y Equipo de Oficina	190
Tabla 27. Total de la Inversión en Activos Fijos	190
Tabla 28. Inversión en Activos. Nominales (Servicios profesionales y otros) ...	191
Tabla 29. Inversión en activos nominales (Papelería, útiles, otros)	191
Tabla 30. Inversión en activos nominales	192
Tabla 31. Total de la inversión en activos nominales o diferidos	193
Tabla 32. Resumen del capital de trabajo	193
Tabla 33. Total de la inversión	194
Tabla 34. Depreciación de Maquinarias y Equipo	194
Tabla 35. Depreciación de Propiedad Planta	195
Tabla 36. Depreciación de Enseres y Herramientas	195
Tabla 37. Depreciación de Equipo de Oficina	196
Tabla 38. Programación de Deuda	197
Tabla 39. Flujo de Efectivo Proyecto	198
Tabla 40. Valor Actual Neto (VAN)	199
Tabla 41. Cálculo del factor actualizado al 40%	201
Tabla 42. Años de Recuperación	202

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tipo de Demanda.....	47
Gráfica 2. Tipo de Demanda. Mercado Objetivo.....	47
Gráfica 3. Comparación de la cadena de valor del sector del cuero con cadena de valor de otras industrias.....	131
Gráfica 4. Población total de la República Popular China	134
Gráfica 5 Grafica de Gantt. EN MESES DESDE 2023 AL 2024.....	180

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pieles viables para ser utilizadas para el curtir el cuero	25
<i>Ilustración 2. Modelo de Análisis Organizacional de la Industria</i>	<i>31</i>
Ilustración 3. Intensidad de la Oferta y la demanda	45
Ilustración 4. Proceso del despacho aduanero	57
Ilustración 5. Canales del despacho Aduanas	70
Ilustración 6. Protocolo de Revisión Sistemática	84
Ilustración 7. Cadena productiva de cuero en Panamá	110
Ilustración 8. Proceso de Curtición	116
Ilustración 9. Localización de la Provincia de Fujian	143
Ilustración 10. Modelo de Negocio Bussines Models Canvas	144
Ilustración 11. Capacidades, Oportunidades y Amenazas	145
Ilustración 12. Logo propuesto	154
Ilustración 13. Estrategia del Producto	166
Ilustración 14. Plan de Operación.....	176
Ilustración 15. Estructura Organizacional	185
Ilustración 16. Oferta Exportable	210
Ilustración 17. Posición competitiva.....	215
Ilustración 18. Dimensión de la empresa exportadora.....	216
Ilustración 19. Paso para realizar una exportación.....	222
Ilustración 20. Contenedores.....	228

INTRODUCCIÓN

Las condiciones económicas que han llevado al mercado Panameño a formar parte del comercio internacional de bienes y servicios, ha suscitado un marcado interés sobre la formación de Pequeñas y Medianas Empresas con el sello de Marca País Panamá Exporta, con el fin de promover en el exterior los productos panameños, además de expandir las operaciones y participar del mundo globalizado y dinámico de la actualidad. Surge el interés de crear una empresa que aproveche los desechos del pescado producidos por la Empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.”, mientras que “Fish Leather Panamá” se dedicará a curtir y comercializar el cuero del pez cobia y exportarlo al mercado de China Popular.

En otro punto, el proyecto ha de impulsar el mercado de cuero panameño, si tomamos en consideración que la Empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.”, se dedica a la actividad enfocada a la cría y engorda de Cobia (*Rachycentron Canadum*) en jaulas sumergibles. Las granjas de cobia en la actualidad se desarrollan en el océano panameño, formando la operación de acuicultura a océano abierto más grande del mundo. Esta empresa desarrolla la operación desde 9 de agosto de 2009 así lo afirma (CentralAmericaData.com, 2009).

El estudio responde a las necesidades existentes del mercado toda vez que la República China es uno de los más grandes consumidores y exportadores de

pieles de pescado para el curtido en el mundo así lo sostiene (Palomo López, 2016) en su investigación de mercado, cuyas conclusiones señalaron que:

China es el mayor productor y consumidor de pieles y cueros del mundo así como el mayor fabricante de productos terminados de esta materia. Sólo las grandes empresas del sector produjeron el año pasado 600 millones de m² de cuero, lo que supone un aumento del 7% respecto a 2014. Los datos del primer trimestre de 2016 confirman la continuidad del crecimiento del sector, siendo un 1,4% mayor que el mismo periodo del año anterior. En cuanto a la distribución geográfica, la zona este del país presenta una mayor concentración de producción, destacando las provincias de Zhejiang, Hebei y Henan.

China produce materia prima de cuero para sus productos manufactureros, pero es notable el crecimiento de la demanda de estos productos con el fin de que sigan generando el volumen de productos terminados de cuero que exportan, por lo que las importaciones de pieles y cueros son las mayoritarias.

China es uno de los mayores productores mundiales de productos de marroquinería. Actualmente, su producción equivale a más de la mitad de la producción total mundial y sus exportaciones suponen un 75% de las exportaciones mundiales tal como lo sostiene la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín.

La curtición de piel de pescado será vegetal y el material, piel de peces, tiene muchas posibilidades pero lo más importante es el compromiso con la moda ecológica y sostenible; que el proyecto pretende impulsar.

El resultado de curtir la piel del pez, a la vista, es similar a la piel de serpiente pero su tacto es más fino y más resistente.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocio para la exportación de curtido de piel de pescado de Cobia hacia la República de China Popular. El Método que ha sido utilizado parte de la deducción donde se aplican las matemáticas y la lógica que están ligadas tanto a la observación y la experimentación. La investigación es exploratoria siendo algo novedoso en el mercado panameño la exportación de piel de cobia hacia un mercado tan exigente como lo es China Popular. El método que se aplica está basado en la inducción probabilística del pensamiento lógico, que mide, penetra y controla inferencias que van más allá de datos.

Se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. El estudio es prospectivo, siendo este un estudio longitudinal tipo transversal. La población de estudio está basado en las siguientes Características: Empresa, Entidades Gubernamentales como Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Comercio e Industria, Dirección General de Aduanas de Chiriquí, Ministerio de Salud, Ministerio de Mi Ambiente, Ministerio de Relaciones Exteriores, Embajada China en Panamá, y Ms. Nithya Huang directora del Departamento de Marketing de la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd, entre las técnicas también se establecieron el uso de instrumentos como entrevistas, revisión de documentos, protocolo de revisión sistemática.

El plan de negocios elaborado a través de la investigación resulto ser una herramienta que ha permitido al investigador brindar la dirección que debe llevar la empresa, ayudando a enfocar los objetivos trazados y con ello asegurar los intereses de la empresa: como recursos económicos, socios estratégicos, proveedores, vendedores, clientes, análisis de la viabilidad tanto económica como financiera, mercado objetivo, aspectos técnicos, administrativos, legales, conocimientos del mercado, diagnosticar los clientes, requisitos de importación y exportación desde panamá hacia el mercado de China Popular.

ABSTRAC

The main objective of this project is to develop a business plan for the export of fish skin tanning from Cobia to the People's Republic of China. The method that has been used part of the deduction where mathematics and logic are applied that are linked to both observation and experimentation. The research is exploratory, with the export of cobia skin to a market as demanding as China Popular being something new in the Panamanian market. The method applied is based on the probabilistic induction of logical thinking, which measures, penetrates and controls inferences that go beyond data.

Qualitative and quantitative techniques were used. The study is prospective, this being a longitudinal study over time. The study population is based on the following Characteristics: Company, Government Entities such as the Ministry of Agricultural Development, the Ministry of Commerce and Industry, the General Directorate of Customs of Chiriquí, the Ministry of Health, the Ministry of the Environment, the Ministry of Foreign Affairs, the Chinese Embassy in Panama, and Ms. Nithya Huang, director of the Marketing Department of Fuzhou Haomin Imp & Exp Co., Ltd, among the techniques the use of instruments such as interviews, document review, and systematic review protocol were also established.

The business plan developed through the research turned out to be a tool that has allowed the researcher to provide the direction that the company should take, helping to focus the objectives set and thereby ensuring the interests of the

company: such as economic resources, strategic partners , suppliers, vendors, customers, analysis of the economic and financial road, target market, technical, administrative, legal, market knowledge, diagnose customers, import and export requirements from Panama to the Popular China market.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA TESIS

1.1. Antecedentes del Problema

El plan de negocio parte desde un pre-convenio establecido con la empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.” y la Empresa en formación “Fish Leather Panamá” promotora del proyecto.

“Open Blue Cobia Panamá, S.A.” consigna parte de sus recursos en desechar la piel del pez de Cobia, por lo tanto la empresa “Fish Leather Panamá” pretende reciclar dichos desechos para transformarlos en curtido de piel de cobia para su exportación.

Actualmente el mercado para la exportación de cuero de pescado se ha incrementado en China Popular. Solo las grandes empresas del sector produjeron en el año 2016 un total de 600 millones de metros cuadrados de cuero, lo que supone un aumento del 7 % respecto a 2016. En 2017 el sector creció un 1,4%.

Un estudio, realizado por ICEX según sitio web (Extendaplus.es, 2018), deja ver que China necesita materia prima para impulsar la industria de pieles de cuero, el informe revela que las exportaciones desde China también están creciendo en las diferentes partidas estudiadas, aunque mayoritariamente se exportan productos elaborados. “La exportación de pieles y cuero aumentó más de un 40 % en 2015, donde destacan las pieles preparadas después del curtido de origen bovino, que representan un 71 % del total”.

A su vez; el informe ha revelado que: Las manufacturas de cuero por su parte han aumentado un 21 % desde 2014 alcanzando un volumen de casi 28.000 millones de euros. Los bolsos y maletas son, con diferencia, el producto final de cuero más fabricado en el país. Respecto a la peletería, se exportan principalmente prendas y complementos de piel aunque la partida en suma ha disminuido un 5 % desde 2014.

China es percibida como líder y centro mundial de procesamientos de cuero; para la producción de zapatos, correas, carteras, marroquinería y otros artículos de cuero que incluyen las prendas de vestir. En los últimos veinticinco años, el crecimiento económico de China ha impactado profundamente a la economía global.

En el año 2017 se estableció en Panamá relaciones diplomáticas con la República Popular China así como también se rompió asimismo relaciones diplomáticas con Taiwán, para establecer nexos a nivel de embajadas con China. No se puede dejar de obviar que China, es un socio comercial estratégico de Panamá y que se cuenta con la facilidad que brinda la Zona Libre de Colón. No se puede continuar obviando como empresarios las relaciones comerciales que Panamá durante muchas décadas ha tenido con la segunda economía del mundo, país que además tiene el 20 por ciento de la población mundial.

Una de las preguntas a resolver es ¿Por qué la industria no exporta piel de cobia?, ¿qué se requeriría para desarrollar actividades de transformación de la

piel de cobia en curtido, utilizando al país como un componente en una cadena de valor de bienes que se transan a nivel del mercado panameño hacia el mercado de China Popular?

Estas interrogantes impactan el comercio de Panamá con uno de los mayores socios comercial que tiene Panamá. Por lo tanto los cambios estructurales, deben evaluarse para buscar una mayor participación en las cadenas de valor que quizás a través del aprovechamiento de nuestra proximidad geográfica o a la plataforma logística existente que permite acercarnos a la demanda, y así producir un producto de alto impacto para el mercado Chino.

El desafío para la empresa será encontrar nuevas aperturas y crear el entorno empresarial, la infraestructura, un modelo de negocio con bases de las políticas y el capital humano necesarios para producir cuerdo de cobia, y satisfacer la demanda del mercado Chino. Frente a estos problemas que son parte del tema de estudio surge otra interrogante.

¿Por qué no han tenido mayor impacto los acuerdos comerciales en el aumento de las exportaciones de bienes como el Cuero de Pescado en Panamá?; desde esta perspectiva se podría señalar que Panamá no cuenta con una industria de valor agregado desarrollada, situación que se ha vuelto un gran problema para los empresarios y esto les impide el provechar los tratados comerciales entre Panamá y China. Los empresarios de hoy día utilizan mayormente los tratados para la importación, pues las grandes empresas y distribuidoras lo ven como un

negocio más rentable que el producir localmente, que procesar productos en Panamá para luego exportarlo. Otra problemática identificada para la investigación es que se ha detectado que el sector productivo no ha estado preparado para aprovechar los tratados comerciales entre Panamá y China, la oferta exportable es básicamente productos agrícolas, madera o desechos, exportación de peces, Panamá vende a China desechos de cobre y aluminio; crustáceos, madera y café, entre otros. Existe oportunidad para la exportación de piña natural, carnes, así como cuero de pescado. Ya que los productos que actualmente Panamá exporta hacia este mercado no tienen ningún tipo de valor agregado, perdiendo competitividad.

Por su parte la empresa cultivadora del pez cobia en Panamá, “Open Blue Cobia Panamá S.A.”, a la fecha ha incorporado sus productos al mercado de China, conocido por ser un importante consumidor de esa exclusiva especie marina, una gran ventaja que ofrece la presente investigación es que se pretende aprovechar la experiencia comercial de la Empresa Open Blue Cobia Panamá y con ello exportar, para el 2022 las primeras toneladas de pieles de cobia hacia este mercado.

El gerente de asuntos regulatorios y comunitarios de “Open Blue Cobia Panamá S.A.”, Javier Visuetti, señaló que las instalaciones fueron visitadas en diciembre del 2017 por el Ministro de Comercio de China, Zhong Shan, y una comitiva técnica para evaluar las condiciones sanitarias del proceso de producción

y empaque, y se dieron las primeras conversaciones para exportar piel de cobia en dicho mercado.

En Panamá no se exporta piel de pescado a ningún destino del mundo, sin embargo datos relevantes expresados por el Ministerio de Comercio e Industrias han sostenido que existen dos empresas panameñas dedicadas a la producción y comercialización de pescado y cerveza artesanal iniciarán exportaciones a otros países mediante el sello de calidad "Panamá Exporta", hacia el mercado de China.

"Open Blue Cobia Panamá, S.A." ha revelado que la producción superó el año 2017 unas 3,000 toneladas, exportando un 80 por ciento a Estados Unidos y Europa, y el resto se usó para consumo local. Visuetti ha expresado que al mercado chino le interesan las partes de las vísceras de ese pescado, un producto de peculiar valor además del cuero del pescado; para atender la demanda de pieles que el mercado Chino requiere y satisfacer su demanda de materia prima para impulsar la industria de pieles y cueros.

Entre los impactos positivos que tendría el negocio de exportación de piel de cobia se pueden señalar:

- Contribuir al alza de las exportaciones de Panamá.
- Las exportaciones son un factor muy importante en la economía de los panameños, puesto que con un nivel de exportaciones mayor se multiplican

los ingresos de la economía. También resultan positivos para la balanza comercial, la cuenta corriente y la balanza de pagos del país.

- Con el modelo de negocio; se pretende agregar valor a las exportaciones, permitiéndole al país contar con mayor participación en la cadena de valor y para ello la empresa será innovadora.
- Con el modelo de negocio planteado se promoverá la vinculación correcta de todos los actores, la agilización de los trámites (utilizando más la tecnología, y aprovechando los tratados de comercio internacional entre Panamá y China Popular.

1.2. Situación actual o estado actual del problema

La investigación en su primera fase es de tipo Intervención y por lo tanto se ha de desarrollar un diagnóstico; elaborando un plan de negocios. Además se busca penetrar a mercados internacionales con un producto nacional novedoso.

El 31 de enero de 2018, el gobierno anunció que en Consejo de Gabinete, donde se aprobó los acuerdos suscritos en noviembre de 2017, luego el 27 de marzo, tres de estos se convirtieron en leyes de la nación.

Con la visita los días 2,3 y 4 de diciembre de 2018 el presidente de China Popular Xi Jinping y Juan Carlos Varela presidente de Panamá firman un grupo de acuerdos bilaterales que ya se habían avanzado (29) de estos, más los 19 suscritos que fueron alcanzados con la visita.

La principal empresa cultivadora del pez Cobia en Panamá, “Open Blue Cobia Panamá, S.A.”, busca incorporar sus productos al mercado de China Popular, aprovechando las ventajas que brindan estos acuerdos y tratados entre los países en estudio; despertando también el interés del cuero de la piel del pescado. China Popular es conocida por ser un importante consumidor de cuertido de piel de pescado.

Informes del Ministerio de Economía y Finanzas revelan que las exportaciones panameñas llevan años tratando de remontar el vuelo pero apenas consiguen llegar a los 700 millones de dólares al año, una cifra insuficiente para un país con las características socioeconómicas de Panamá, este mismo criterio en un periódico de la localidad lo afirma el presidente de los exportadores locales, Rosmer Jurado ha indicado el 5 de febrero del 2018 en fuente extraída <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/principal-productora-panamena-de-pezo-cobia-busca-exportar-china-1096359> que: "Panamá exporta un 40% menos de lo que exportaba en 2008, que fue nuestro año récord en exportación de bienes, ya que rompimos la bandera de los 1.000 millones de dólares. Deberíamos, al menos, recuperar esa cifra", reconoció el empresario. (Panamá-Ámerica, 2018).

Hablar de exportaciones en Panamá es hablar de empleo, de divisas a la nación y de una marca país que muestra la calidad de los productos panameños. Pero la balanza en los últimos años ha mostrado una caída tan profunda dando como resultado que seamos el país que menos exporta en la región centro

americana, por ejemplo Costa Rica es la 77^o mayor economía de exportación en el mundo. En 2017, Costa Rica exportó \$ 12,9 Miles de millones, mientras que Panamá Durante el año 2017, el valor de las exportaciones, excluyendo las de la Zona Libre de Colón, sumó USD 660 millones, Nicaragua por ejemplo el valor de sus exportaciones sumaron 2,648 millones de dólares, superior a los 2,319 millones de dólares de 2016. Con una cifra de 7.612,6 millones de euros Honduras ocupa el puesto número 91 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones.

(EXPORTACIONES-PANAMA, 2018), así lo confirma: “En el año 2017, las exportaciones en Panamá crecieron un 0,21% respecto al año anterior. Las exportaciones al exterior representan el 18,52% de su PIB, un bajo porcentaje comparado con el de otros países, que le sitúa en el puesto 113 de 189 países del ranking de exportaciones respecto al PIB. Con una cifra de 10.135,4 millones de euros Panamá ocupa el puesto número 83 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones”.

Una primera pregunta enfocada al estudio es: ¿Por qué no se exportan pieles de pescado o curtido de piel de pez, siendo Panamá un país de alta producción y exportación de pescado a otros países del mundo?

Al indagar sobre exitosas empresas que han hecho la diferencia de exportaciones, se toma como referencia la empresa ubicada en viento frio en la costa arriba de colón, se dedica a la producción de Cobia, un pescado de rápido

crecimiento, carne blanca, fina textura y sabor; quien tiene éxito en la exportación de pescado hacia China Popular y otras regiones de Europa y los Estados Unidos.

Tomando como referencia lo antes expuesto la Empresa Open Blue Cobia Panamá S.A, fue fundada en 2009, la misma cuenta con una planta de incubación con la más alta tecnología. En entrevista realizada por (De la Rosa, 2018) al ingeniero Vissueti Javier, este señaló:

“El laboratorio es donde la magia empieza allí nosotros tenemos nuestros reproductores, de estos productos nosotros sacamos nuestra materia prima que es el huevo, desde el huevo; hasta que sale de laboratorio es un periodo de 90 días; (3) tres meses; donde se logra un peso de 150 gramos, luego de eso se transporta a Mira Mar, que son 10 kilómetros sobre la carretera, desde allí nuestros barcos transportan ese pescado, hasta el sitio de concesión que son 12 kilómetros mar adentro y los peses son sembrados, en este sitio van a pasar aproximadamente 11 meses, haciendo una sumatoria desde huevo hasta la cosecha serían 14 meses en donde el pescado alcanza un peso de 5 kilos”.

Resulta impresionante ver estas granjas con miles de cobias; una vez están listas, personal idóneo procede a extraer el pescado, que luego es trasladado en barco al puerto y de allí llevado a una planta de empaque en la capital, para luego ir a su lugar de destino por vía aérea o marítima. El 80% de sus productos son

exportados hacia los Estados Unidos, el 20% a países de la Unión Europea; llegando a los mejores restaurantes del continente.

En este punto; resulta interesante indagar sobre el aprovechamiento de la piel y el cuero fabricados a partir de pellejos curtidos del pez cobia. La industria de la piel y el cuero sigue siendo importante en la actualidad. Con las pieles se fabrican gran variedad de prendas exteriores, como abrigos, chaquetas, sombreros, guantes y botas, así como adornos para otros tipos de prendas. El cuero se utiliza para confeccionar prendas y puede emplearse en la fabricación de otros productos, como la tapicería para automóviles y muebles, y una amplia gama de artículos de piel, como correas de reloj, bolsos y artículos de viaje. El calzado es otro producto tradicional del cuero.

La empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.” produjo para el 2012 un total de 1,700 toneladas de pescado vivo, en el 2014 sostuvo un incremento en su producción de 2,500 toneladas y para el 2017 cosechó 3,500 toneladas; de este gran total el 9.20% lo representa la piel del pescado, siendo así; se estima que la empresa para el año 2017 desechó 322 toneladas de piel de pescado de cobia.

La empresa Open Blue destina recursos en deshacerse de la piel, por lo tanto no lo está aprovechando. El proyecto apuesta por hacer ciencia y tecnología de impacto, que se conviertan en soluciones para las problemáticas de las empresas y el mercado. En el caso de la piel de pescado la cobia, se evidencia que es una piel que tiene la facilidad de curtirse con una técnica muy

especializada, ya que son trozos de piel grandes los que se pueden recuperar, para ser transformados y utilizados adecuadamente.

El mercado de China Popular está en crecimiento franco, y sus representantes en Panamá ya han mostrado interés en la compra no sólo del pescado de cobia sino también en adquirir cuero de cobia; en este sentido han dejado claro que China requiere materia prima para generar volumen de productos terminados de cuero, en especial; un cuero tan exótico y demandado en los mercados internacionales como lo es; el cuero de pescado.

Luego de exponer estos antecedentes el problema de la investigación se plantea así:

¿CÓMO REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CURTIDO DE PIEL DE PESCADO DE COBIA (*Rachycentron canadum*); HACIA LA REPÚBLICA POPULAR CHINA?

Con el fin de abordar este problema; se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo diseñar el plan de negocios para la exportación del curtido de cuero de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular?

- ¿Qué variables que involucran los requisitos para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular?
- ¿Cuáles son los requisitos para la importación de cuero de pescado de cobia) en la República Popular de China?
- ¿Cómo es el perfil del cliente identificado en el plan de negocios para la exportación de cuero de pescado de copia en China Popular?

1.3. Hipótesis

Hi₁: Es imprescindible el diseño del plan de negocios para la exportación del curtido de cuero de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular.

Ho₁: El diseño del plan de negocios para la exportación del curtido de cuero de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular no es imprescindible.

Hi₂: Es importante identificar las variables que involucran los requisitos para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular; se podrá minimizar los riesgos de importación del mercado.

Ho₂: Las variables que involucran los requisitos para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular; No es importante identificarlas ya que por sí mismo el plan de negocio podrá minimizar los riesgos de importación del mercado.

Hi3: Identificando los requisitos condiciones y procesos que exige el país, para la importación legal de cuero de piel de cobia en China Popular de productos Panameños como es el cuero de Cobia, se podrá minimizar los riesgos de importación del mercado Chino.

Ho3: Identificando los requisitos condiciones y procesos que exige el país, para la importación legal de cuero de piel de cobia en China Popular de productos Panameños como es el cuero de Cobia, estos no permitirá minimizar los riesgos de importación del mercado Chino.

Hi4: Con el diagnóstico del Perfil del cliente con mayor potencial e interés por adquirir el curtido de piel de cobia que ofrece la empresa; permitirá una identificación concluyente o categórica para agrupar a un mercado potencial u objetivo y hacer más eficientes los esfuerzos de exportación del producto hacia el mercado objetivo.

Ho4: Con el diagnóstico del Perfil del cliente con mayor potencial e interés por adquirir el curtido de piel de cobia que ofrece la empresa; no permitirá una identificación concluyente o categórica para agrupar a un mercado potencial u objetivo y hacer más eficientes los esfuerzos de exportación del producto hacia el mercado objetivo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Realizar un Plan de Negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (*Rachycentron Canadum*); hacia la República Popular China.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar el plan de negocios para la exportación del curtido de cuero de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular.
- Identificar las variables que involucran los requisitos para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular.
- Explicar los requisitos para la importación de cuero de pescado de cobia) en la República Popular de China.
- Describir es el perfil del cliente identificado en el plan de negocios para la exportación de cuero de pescado de copia en China Popular.

1.5. Delimitaciones. Cobertura

- La investigación es de cobertura internacional, ya que el segmento de mercado va a satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores de productos como lo es, el curtido de piel de cobia hacia China Popular.

- El estudio impulsará el desarrollo de empresas de carácter innovador; porque se transformará la piel del pescado de Cobia, curtirla y exportará.
- La investigación es una fuente que inspiración para futuros investigadores, por lo tanto permitirá proponer otras alternativas de exportación como podría ser; la piel de tilapia o su cuero.

1.6. Restricciones y/o limitaciones e impacto

1.6.1. Restricción y/o limitaciones

- La data es nula en relación a la exportación de piel de cobia o de otras pieles de pescado en Panamá.
- El acceso a la información limitó la investigación, ya que la data no estaba actualizada, fue vaga y no se obtuvo estadísticas de la producción pieles de pescados y su exportación en la República de Panamá.
- El estudio comprendió en su primera fase una investigación documental (a base de registros) se establecieron dos límites de tiempo, el primero se refiere al tiempo en que sucedieron los hechos registrados que va desde 2015 al 2017 el cual fue cumplido al 100%; y el segundo referente al tiempo que se requerirá para la investigación, incluyendo la recolección, procesamiento y análisis de la información obtenida así como la redacción del trabajo de tesis que partió desde el 1 de junio al 15 enero del 2018.

- El límite del tiempo abarca desde el mes enero de 2018 hasta al mes de julio de 2022, por lo tanto esta programación se cumplió en la realidad, y el mismo se llevó a cabo en la República de Panamá, desde la provincia de Chiriquí, en la Universidad Autónoma de Chiriquí.

1.6.2. Impacto

- Con el estudio se busca la participación en eventos académicos y la publicación de resultados en revistas indexadas.
- El presente proyecto intenta, por una parte, concienciar a la población sobre la necesidad de hacer una cultura de exportación y conseguir que se considere como una alternativa para hacer negocios el curtido de pescado y así generar empleos y recursos económicos.
- El estudio intenta que la industria manufacturera incremente su actividad.
- La industria del cuero y sus derivados tiene según lo manifestado por el Ministerio de Comercio e Industria, posibilidades excepcionales no sólo para el consumo doméstico, sino para atraer y retener la demanda Internacional que ve en la curtiduría del pescado una gran oportunidad en los mercados internacionales.
- A juicio de los expertos la industria del cuero ha ocupado un destacado lugar dentro de la economía nacional. El tratamiento de las pieles y, en

general, todo su proceso es una de las profesiones de mayor arraigo y tradición en Panamá, sin embargo se ha tenido un gran retroceso en relación a este tipo de actividad, lo que indica que el proyecto dará un impulso a este sector productivo y golpeado del país.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Reseña Histórica

2.1.1. Nacimiento de la Idea de Exportación de Piel de Pescado

La oportunidad de negocio se encuentra primero, en la colaboración con la empresa Open Blue, la cual destina recursos en deshacerse de la piel de Cobia y en conversaciones con el CEO de esta, ha ofrecido a “Fish Leather Panamá” proveer de la piel de Cobia con la condición de siempre ser considerado como proveedor exclusivo y utilización de la futura empresa de curtido en sus publicidades y parte de su responsabilidad social, dentro de una red de empresas que tienen conciencia con el medio ambiente.

“Fish Leather Panamá” que es nombre comercial del presente proyecto de exportación; tiene como principal proponente a Gilberto Rolando Quintero Briones; quien presenta el plan de negocio para la exportación de curtido de piel de Cobia; como una alternativa de inversión.

El plan de negocios servirá de guía para la toma decisiones; desde la perspectiva general del Banco Interamericano de Desarrollo concluyo que: Un plan de negocios de exportación es una herramienta útil que le permite al empresario conocer cómo está parado frente a los mercados externos. Esto sirve como instrumento para analizar de antemano con qué riesgos puede llegar a encontrarse y armar un plan de contingencia a su medida. También le permitirá conocer mejor los mercados de destino, elaborar una estrategia de exportación y

ayudará a mejorar la relación tanto con proveedores como con agentes de ventas o entidades financieras (BID, 2022, pág. 1)

Un detalle importante es la publicación titulada Plan de negocios internacional de exportación de Pro-México que afirma: “Lo que se busca con la planificación de un negocio de exportación es penetrar sistemáticamente un producto o servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad”. (Hlnojosa , 2017)

Como estudiante de la Maestría en Comercio Internacional y Mercadeo me apasiona los negocios internacionales; también en la vida profesional se estuvo al frente de la Dirección Provincial de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), luego como Sub-Director Nacional del Centro Empresarial de Emprendimientos; se asesoraron varios proyectos para la exportación de productos agropecuarios, pecuarios entre otros; además se brindó seguimiento de exportación desde cero en el oficio de la chocolatería a las mujeres en la Provincia de Bocas del Toro, así como también a la Cooperativa Bocatoreña de Cacao; que hoy día se puede afirmar que estas empresas que fueron artesanales en un inicio, son expertos en chocolateras y grandes catadores de cacao, y que forman parte de la planta en la que, de forma totalmente artesanal, hacen sus productos.

Su forma de trabajar está basada en las alianzas y redes de apoyo. Cinco asociaciones de pequeños productores de cacao en Bocas del Toro son sus

proveedoras. El objetivo de estas fue el de alinear sus esfuerzos para que Panamá se posicione por fuera con un buen cacao y sea reconocida de forma internacional; pues esta inspiración he hecho que iniciemos este estudio, con el fin de visualizar las oportunidades de independencia económica.

2.1.2. Por qué China Popular

El mercado chino recibe desde el año 2019 cobia cultivada en la provincia de Colón, siendo un hito para Panamá en materia de exportación. Este es un importante paso que dio Panamá y que impulsa la oferta exportable, teniendo en cuenta que los estándares fitosanitarios son altos; porque China es un país que es muy difícil entrar a sus mercados, pero la Empresa Socio Comercial de esta propuesta ya tiene experiencia con el mercado.

La planta de la empresa Open Blue; transferirá esas experiencias a “Fish Leather Panamá”, con el fin de que se introduzca al mercado de la República Popular China, por lo que será un mercado muy interesante porque cuenta con más de 1.4 millones de habitantes, ofrece grandes oportunidades a los sectores productivos de Panamá. Por ello, se realiza un trabajo paralelo, en el que se desarrollan negociaciones para un tratado de libre comercio, y por otro lado, trámites para habilitar plantas y productos panameños que están teniendo gran aceptación en los mercados internacionales.

2.1.3. Open Blue Cobia Panamá S.A. Proveedor de Materia Prima

A partir del primero de agosto del año 2009, Open Blue Cobia Panamá, S.A. fue operada por la empresa Pristine Oceans, fundada por capital panameño. Ambas empresas se fusionan y periten la construcción de las granjas de cobia en el océano panameño. Por lo tanto; la empresa inmediatamente, fue inaugurada en este año, formando la operación de acuicultura para efectuar siembras de pez cobia a océano abierto, y se ha caracterizado por ser la más grande del mundo.

La Autoridad de Recursos acuáticos de Panamá otorgó a Open Blue Cobia Panamá, S.A. 884 hectáreas de fondo de mar en concesión por 20 años, para la instalación de granjas marinas. En un artículo de Prensa.com reseña que “la compañía tiene carta abierta para instalar granjas marinas en toda esa extensión de fondo de mar, dentro de un perímetro ubicado entre los corregimientos de Viento Frío, Palenque y Miramar, distrito de Santa Isabel, en la provincia de Colón...”.

Dentro de su misión, la empresa tiene como principal objetivo producir pescados saludables, además de mariscos de gran sabor, junto con la protección de los océanos panameños.

Uno de los grandes pasos que ha logrado esta empresa es, unir su visión y experiencia con el inventario de peces y el personal que tiene la empresa de sello internacional Pristine Oceans.

Ambas firmas cultivan cobia en Panamá, una de las principales ventajas que presenta este negocio es:

- Pescado de rápido crecimiento:
- Su carne presenta grandes bondades nutricionales, además de un sabor raro (exótico) y la textura del pescado es muy cotizada en los mercados europeos, de Asia y Norteamérica.

Open Blue Cobia Panamá, S.A. inició con una inversión de \$ 7 millones de dólares en sus inicios, teniendo un gran crecimiento; alcanzando en el año 2017 cifras interesantes; ya que la empresa produjo; 3,500 toneladas de pescado entero vivo. Hoy día la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A. es considerada una empresa innovadora, se ha posesionado rápidamente en los mercados internacionales, siendo líder a nivel mundial, en el segmento del mercado de las cobias; además cuenta con una inversión de más de \$100 millones de dólares; posee dentro de su empresa mano de obra panameña y de la provincia de Colón para su operación.

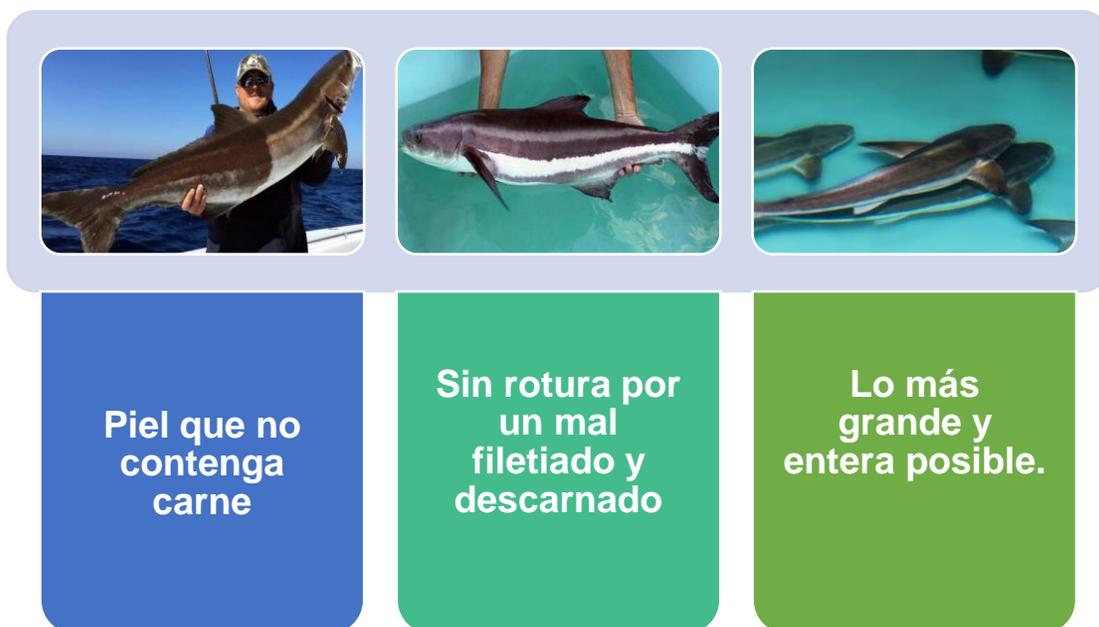
2.2. Piel de Pescado

Durante varios años la piel de pescado, como desecho orgánico del hombre han logrado transformarse para producir cuero utilizable; afirma que (Prado , 2016), sostiene que:

Las pieles de pescado, desde el interior hacia el exterior, presentan una capa lista, con una moderada pigmentación, en la cual las escamas se encuentran firmes a la piel y son de forma ovalada. Por ser una piel pequeña comparada con una de vacuno, es importante un aprovechamiento al máximo. Las pieles deben de ser clasificadas por su especie, tamaño y pigmentación.

Las pieles que son viables para ser utilizadas deberán cumplir con los requisitos siguientes:

Ilustración 1. Pieles viables para ser utilizadas para el curtir el cuero



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

La piel, tal como los vertebrados, se compone de dos capas substanciales:

- ✓ Epidermis
- ✓ Dermis o corium

2.3. Curtiembre – Curtiduría– Teneduría

(Revista-Virtual-Pro, 2018), ha definido el curtido como “un proceso mediante el cual se estabiliza el colágeno de la piel mediante agentes curtientes minerales (como las sales de cromo) o vegetales (como los taninos), transformándola en cuero”.

Se podría indicar que el curtido será aquel proceso químico en el que la piel de un animal ósea sus pellejos se convierten o transforman en cuero. Se define cuero como aquella cubierta corporal de los grandes animales entre los que resaltan: vacas o caballos; entre otros, mientras que piel se aplica a la cubierta corporal de animales pequeños (por ejemplo, ovejas, peces,).

2.4. Plan de Negocio

Tanto en la vida y como en los negocios, nada de lo que sucede es al azar. Todo lo que sucede es la consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones, que se han producido con anterioridad. La planificación forma una parte importante para el éxito de los negocios. El plan de negocio brinda a la empresa una guía clara y precisa sobre el camino a seguir de la organización.

Tal como dice (Moreno Castro, 2016, pág. 18), “el plan de negocio ha sido definido como un procedimiento para estudiar una oportunidad de negocio y como el sistema que expresa los objetivos, las formas operativas y los resultados

esperados de una oportunidad de negocio. Su contenido incluye las etapas de preparación y evaluación de proyectos”

El plan negocio procura dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el negocio?, ¿Cuánta inversión requiere?, ¿Quién lo va a administrar?, ¿Cómo funcionará el negocio?, ¿Por qué es un proyecto que será exitoso? ¿Cuáles son los requisitos de exportación e importación del cuero de cobia Panameño?, ¿Quién sería nuestro principal cliente y como se manejará, comercialmente?

Por su parte, (Lázaro, 2015) señala que “El plan de negocio es el documento que se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa. Con el plan de negocio, se examinan las diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio, evaluando la capacidad técnica y comercial (¿puede hacerse?), los resultados económico-financieros (¿tendremos los resultados esperados?) y la obtención de recursos (¿tenemos los recursos necesarios?).

Por lo tanto el plan de negocio será una pieza fundamental para la organización y su óptimo funcionamiento, será el documento sobre el cual se complementará el proyecto de la empresa para gestionar e imprimirle recursos financieros, humanos y materiales, su finalidad es documentar, cómo se logra la apertura de la empresa bajo las mejores condiciones de mercado y financieras. Esta será una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evaluará

la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha del negocio, muestra también en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables.

2.4.1 Análisis de la industria, competidores y clientes

El análisis de la industria significa; percibir y verificar como los competidores se comportan en el mercado además de conocer a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.

(Arnoletto, 2007, pág. 14), sostiene que “toda empresa, grande o pequeña, es un sistema abierto, que mantiene constantes intercambios con su entorno. Esos intercambios son su razón de ser: una empresa vive del medio que la rodea y al cual sirve. En la medida en que mejor lo sirva, mejor vivirá, es decir, asegurará su consolidación, crecimiento y perduración”.

Una industria se define como un grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí. En este punto será importante conocer a los competidores y así realizar una planeación eficaz de la mercadotecnia.

Constantemente la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los de los competidores cercanos. El análisis de la industria significa; percibir y verificar como los competidores se comportan en el mercado

además de conocer a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.

(Arnoletto, 2007, pág. 14), sostiene que “toda empresa, grande o pequeña, es un sistema abierto, que mantiene constantes intercambios con su entorno. Esos intercambios son su razón de ser: una empresa vive del medio que la rodea y al cual sirve. En la medida en que mejor lo sirva, mejor vivirá, es decir, asegurará su consolidación, crecimiento y perduración”.

Una industria se define: como un grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí. En este punto será importante conocer a los competidores y así realizar una planeación eficaz de la mercadotecnia.

Constantemente la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los competidores cercanos. Con estas medidas será posible identificar áreas de interés, y conocer las ventajas o desventajas competitivas. Con la información recabada se podrán lanzar ataques precisos contra los competidores, así como preparar defensas eficaces contra los de ellos.

Afirma (Arnoletto, 2007) que: “hay otros elementos con los cuales se debe interactuar: la competencia, otras empresas con las que puede haber relaciones simbióticas, las políticas y normativas instrumentadas desde el Estado y las comunidades internacionales, la opinión pública”.

Condiciones Básicas

Oferta

- Materia Prima
- Tecnología
- Sindicalización
- Durabilidad del Producto
- Peso del Valor
- Actitudes del Negocio
- Políticas Públicas

Demanda

- Elasticidad de precios
- Sustitutos
- Nivel de crecimiento
- Carácter cíclico o estacional
- Método de compra
- Tipo de mercadotecnia

Estructura de la Industria

- Número de Vendedores
- Diferenciación del producto
- Barreras contra la entrada y el movimiento
- Barreras contra la salida y a la reducción
- Estructura de costos
- Integración vertical
- Alcance Global

Conducta

- Conducta en precios
- Estrategia y Publicidad del producto
- Investigación e Innovación
- Inversión en Plantas
- Tácticas Legales

Desempeño

- Eficiencia de producción y asignación
- Avance Tecnológico
- Rentabilidad
- Empleo

Ilustración 2. Modelo de Análisis Organizacional de la Industria

Fuente: Adaptado de F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* 2a ed. (Boston: Houghton-Mifflin, 1980), p. 4. Diseñado por Quintero, Briones Gilberto (2022)

2.4.2. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Crear la descripción del negocio no es algo que debería tomarse a la ligera, sino todo lo contrario. Una correcta descripción del negocio atraerá más clientes, y se vuelve una herramienta que permite abrir el proceso de ventas desde un inicio.

(Bustamante, 2009, pág. 4), define la empresa como: “la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)”.

La empresa viene a ser, el organismo formado por individuos, bienes materiales, donde los actores aspiran a realizarse, con el fin de brindar soluciones y dar satisfacciones a sus clientes.

(Baldwin, 2011, pág. 13), sostiene que: "una empresa es una micro sociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres y usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada".

Para (Andrade, 2006), autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

La propuesta de valor será la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer negocio con quien la propone. A cambio de esos productos y servicios ofrecidos, la empresa obtiene de sus clientes, en la mayoría de los casos, una remuneración.

(Osterwalder & Pigneur, 2016), señala que el modelo de negocio describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico por lo tanto:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (Pág. 22)

2.4.3. Plan de Marketing

El plan de marketing pretende contestar a las siguientes interrogantes:

- ¿Existe mercado?
- ¿Cuál es el mercado potencial?
- ¿Quiénes son los clientes?

El plan de marketing formará parte de la planeación estratégica de la empresa y aportará información necesaria a fin de que se analice las oportunidades de negocios existentes.

(Lázaro, 2015, pág. 79), define marketing como el conjunto de actividades que ayudan a mover los productos/ servicios desde el lugar de origen o producción hasta su destino final: el cliente.

Para (Lázaro, 2015) el plan de marketing debe tomar en consideración los siguientes elementos:

- Qué quiere el cliente.
- Qué tipo de cliente quiere realmente comprarlo.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar.
- Cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué quiere comprarlo,
- ¿Qué problema le resuelve o qué gana con comprarlo?
- La estrategia necesaria para que finalmente se decida a comprar nuestro producto.

2.4.4. Plan de Operación

El plan de operaciones, al que también se le conoce como plan operativo o plan de producción, reúne una serie de aspectos relacionados con la producción de los productos que la empresa va a ofrecer. Es incluido dentro del plan del plan de negocio, por lo importante que resulta para el evaluador, en primer lugar este

plan de operaciones muestra una descripción de cuál va a ser el proceso de creación de los productos o el modelo de prestación de servicio en la empresa.

Para (Lázaro, 2015, pág. 117) “el plan de operaciones incluye los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. En empresas de nueva creación, el plan, si no incluye procesos de fabricación, puede ser muy simple”.

El plan de operaciones reúne y describirá todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración del producto y expresará los procesos por el que pasan las materias primas hasta que se convierten en el producto final; es gracias a éste, que la organización determinará y describirá de manera detallada los recursos que serán necesarios tanto humanos, materiales y tecnológico; con el fin de llevar a cabo la actividad productiva, así como los costes en los que incurrirá.

2.4.5. Equipos del proyecto

Se refiere al equipo gestor del proyecto, compuesto por las personas a quienes se les asignarán roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

(Lázaro, 2015), sostiene que el objetivo del equipo del proyecto; es definir la estructura, las tareas y responsabilidades de los empleados de la empresa; por lo tanto dará respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué estructura tendrá al inicio?
- ¿Cómo evolucionará?
- ¿Qué estructura tendrá en su punto máximo?
- ¿Cuál es el coste?

2.4.6. Plan Financiero

El plan económico-financiero trata de medir un objetivo básico de todo negocio, que es su rentabilidad, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez (flujo de caja). (Lázaro, 2015, pág. 129).

El análisis financiero tiene como propósito evaluar la situación económico-financiera actual del proyecto y proyectar su futuro. En el plan lo que se pretende es, hacerle un juicio a la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

En el plan financiero se buscará indagar sobre la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Flujo de Efectivos proyectados, que se deben confeccionar de la forma más oportuna para poner en evidencia sus componentes:

- Actividades operativas.

- Actividades de inversión.
- Actividades financieras.

Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación”.

2.4.7. Plan de Exportación

El autor (Czinkota, 1996); en su publicación Marketing Internacional sostiene que: “Las compañías no se convierten en exportadores experimentados de la noche a la mañana, sino que avanzan gradualmente por un proceso de desarrollo de exportación”

El autor luego de brindar el concepto antes señalado sostiene que no se requiere ser un experto para exportar; lo sostiene porque el desarrollo de este proceso genera la capacidad de hacer y mejora la técnica y las estrategias o producir un buen plan de exportación bien adaptado; que utiliza la empresas en el desarrollo para ser aplicado a este, no obstante se requiere de un seguimiento muy preciso que al final permita evaluar y mejorar los logros y objetivos propuesto por la empresa exportadora.

(Paredes Bullón), define plan de negocios de exportación como: “El Plan de Negocio es un resumen detallado de la empresa existente, que sirve para ayudar

a conocer el negocio, sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, las estrategias y metas”.

El plan de Negocios Internacional conoce el ambiente internacional y la exportación, además que en él se decide si se exporta o no se exporta; identifica mercados y clientes, decide cómo entrar al mercado, se identifica que adaptar para entrar al mercado, organiza la estrategia y el plan de exportación.

2.4.8. Planeación Estratégica y Organizacional

(Quiroa, 2021), define la planificación estratégica como: “la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto”.

Esta será una gran herramienta en la toma de decisiones de empresa exportadora, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

En la planeación estratégica ha de definirse la Misión, Misión y Objetivos Estratégicos.

(Quiroa, 2021); define la Visión como un enunciado que nos señala el camino hacia dónde se desea llevar la empresa en el futuro, o qué es lo que se desea llegar ser como organización. El autor indica que la Misión será cuál es el propósito de la existencia de la empresa, también señala cuál es la razón de ser de la empresa.

(Riquelme, 2022), define la Estrategia Organizacional es el modelo que agrupa decisiones vinculadas y sostenibles con el fin de establecer los planes, acciones y propósitos de la organización. En esta estrategia se crean, ejecutan y evalúan todas las decisiones por los que han sido planteados, tanto los objetivos: Generales y Específicos, así como su misión y visión.

2.4.9. Ambiente Internacional para la exportación

- Factores de Decisión para la exportar o no exportar:

Un primer paso que se ha de tomar en cuenta para tomar la decisión de exportar, es el análisis de la oferta. Al respecto (Villajas & Leysi, 2018), quien cita a Pindyck (2009) refiere que la oferta es la producción y venta de productos en base a la cantidad de recursos y tecnología. Solo se producirá oferta cuando resulte lucrativo hacerlo, así, la Ley de oferta indica que cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofertada; siempre que los demás factores que influyen permanecen constantes.

El autor señala que es importante análisis los factores internos, los factores externos tal como se enumeran a continuación:

- Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.
- Producto.
- Elementos Especiales del Producto.
- Valor del Producto para el cliente.
- Fortalezas y Debilidades del producto frente a los productos de los competidores.
- Posibilidades de proteger la exclusividad.
- Tamaño Global del Mercado.
- Competidores.
- Cliente.

2.4.10. Ambiente Internacional para la exportación

Son los Documentación “Oficial” exigida por el Gobierno de la República de Panamá para las exportaciones:

- Factura Comercial Juramentada: Documento suministrado por el remitente, en el cual proporciona información acerca del envío, incluyendo una descripción de los artículos enviados, el valor de dichos artículos, así como información sobre el remitente. Una factura comercial es parte de la documentación de exportación e importación, y puede ser utilizada por las

autoridades aduanales para el cálculo de los impuestos y derechos de aduana que correspondan.

- Certificado de Origen: (Gómez C. , 2020); sostiene que el certificado de origen consiste en un documento formal cuya función es determinar el país en el cual ha sido fabricada la mercancía. No se debe confundir entre país de origen con la procedencia o país desde donde ha sido enviada la mercancía.
- Certificación de la Planta y los Permiso Zoosanitario: Los certificados fitosanitarios se expiden para indicar que los envíos de plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados cumplen los requisitos fitosanitarios de importación especificados y son conformes a la declaración de certificación del modelo de certificado apropiado.
- Liquidación de Exportación: Es aquella operación a través de la cual el Servicio de Aduana, procede a efectuar el cálculo del monto de los derechos e impuestos que deben percibirse como consecuencia de una Destinación Aduanera.
- Documento de Embarque Marítimo (Bill Of Lading): Sirve como contrato de transporte marítimo, constituye un comprobante fehaciente de que las mercancías se han embarcado y determina la responsabilidad de los contratantes.
- Lista de empaque: Esta detallará el contenido específico de cada paquete, es un documento opcional que puede elegir incluir en su envío. A pesar de ser similar, no reemplaza a la Factura comercial, la cual es usada por la aduana para determinar derechos y cargos aduaneros.

- Póliza de Seguro: Son pólizas que cubren las mercancías contra pérdidas o daños que puedan suceder durante las operaciones de importación, exportación o embarques directos.

2.5. Definición de Mercado

(Pinto Pinto, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2010), señala que mercado es: “el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio”. Este intercambio se produce cuando existe una oferta de un producto o servicio hacia una demanda que la requiere.

Existen elementos que determinan la existencia de un mercado; y por lo tanto un mercado según estos elementos es aquel:

- Conjunto de personas individuales, grupos u organizaciones.
- Cuando este grupo de individuos u organizaciones requiere de este producto o servicios.
- Estos desean o quieren comprar dichos productos o servicios.
- Estos grupos tienen la capacidad económica y legal para adquirir los bienes o servicios.

Con el fin de determinar el mercado de forma mucho más eficiente, será necesario que se analicen factores tales como: Físicos, demográficos, culturales y políticos. Se deberá incluir en este análisis el método que será utilizado para la

negociación; porque es determinante el conocer al cliente, con quien se estará realizando el negocio o intercambio; a fin de persuadirlo en adquirir el bien o servicio ofertado.

2.5.1. Clasificación del mercado

De acuerdo a los autores (Pinto Pinto, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2010) cuando se analiza un mercado se deberá distinguir entre:

- ✓ **El mercado actual o real:** el que en un momento dado demanda un producto determinado.

- ✓ **El mercado potencial:** número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado. Si estos compradores potenciales reciben suficientes estímulos de marketing, pueden llegar a demandar el producto ofertado.

Se recomienda que se tome en consideración, en que se diferencia el mercado de un producto y el mercado de la empresa o mercado objetivo. Para (Pinto Pinto, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2010) el mercado objetivo es “aquel al que la empresa ofrece sus productos. También sugiere que en todos los casos, la definición del mercado de un producto debe basarse en el consumidor. Bajo este enfoque, el mercado-producto se define como el conjunto de productos considerados como sustitutivos dentro de aquellas situaciones de uso en las que

se buscan beneficios similares y los clientes para los que tales usos son relevantes.

(Mayo, 2016), sostiene que el análisis del mercado debe contemplar los distintos tipos de mercado existentes y los criterios de clasificación que pueden basarse en:

- Tipo de comprador.
- Tipo de Producto.
- Número de competidores.
- Intensidad de la oferta y la demanda.
- Tipo de demanda.

Según el tipo de comprador el mercado ha de ser: particulares, empresas, organismos públicos u otras instituciones. Es necesario que el mercado al que se quiere llegar dentro de este punto, sería necesario que se clasificara correctamente por lo tanto es recomendable que el mercado sea particular, dentro de los beneficios de este tipo de mercado es que el mismo permite una relación directa entre el vendedor y el comprador siendo la misma una relación personal en donde se consume lo que se requiere y se vende lo que se tiene.

Según el tipo de producto ofertado se podrían clasificar en: agropecuarios, de mar, materias primas, productos manufacturados, servicios, activos financieros, ideas.

Existen otras clasificaciones que diversos autores han enunciado; entre las que se pueden rescatar están:

- Según su número de competidores: monopolio, oligopolio, competencia monopolística, competencia perfecta.
- Según la intensidad de la oferta y la demanda: El dominio del mercado estará en manos de vendedores o compradores según sea mayor o menor la demanda que la oferta.

Ilustración 3. Intensidad de la Oferta y la demanda



Fuente: Quintero, Briones Gilberto (2022)

Existe una última clasificación del mercado y es el tipo de demanda; esta se ha de definir así:

- ✓ **Mercado potencial:** consumidores que podrían llegar a comprar el producto en un momento determinado, dado que muestran algún nivel de interés por el mismo y al que se dirige la oferta comercial.

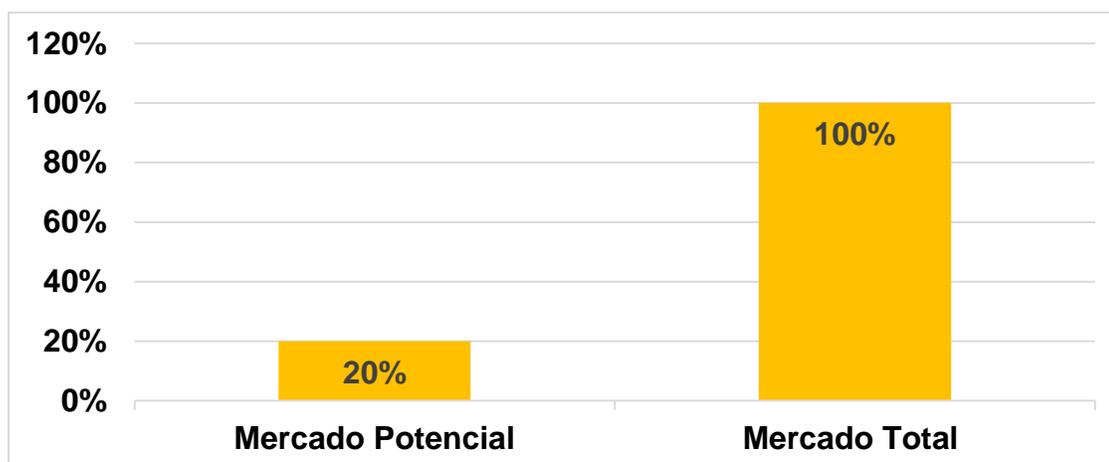
- ✓ **Mercado disponible:** consumidores con una necesidad específica y con las características necesarias para adquirir un producto, no sólo interés, sino también ingresos y acceso al mismo.

- ✓ **Mercado cualificado disponible:** consumidores que tienen interés en la adquisición del producto ofertado, cuentan con los ingresos necesarios, tienen acceso a la oferta del mercado y está cualificado para adquirirla.

- ✓ **Mercado meta u objetivo (target):** consumidores que pertenecen al mercado y a los que la empresa decide dirigir sus esfuerzos de marketing para conseguir que formen parte del mercado real.

- ✓ **Mercado actual/real/penetrado:** consumidores del mercado objetivo que compran un producto específico en un momento dado.

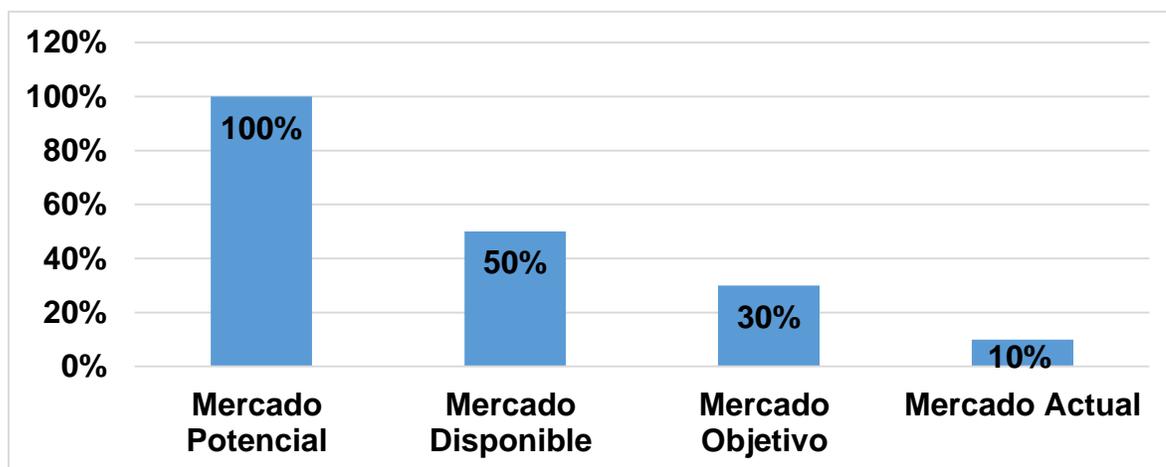
Gráfica 1. Tipo de Demanda



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

La Gráfica 1 ilustra cuando, solo un 20% de los consumidores, tienen interés en adquirir el producto que se oferta.

Gráfica 2. Tipo de Demanda. Mercado Objetivo



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Del mercado objetivo, sólo una parte compraría nuestro producto.

Del mercado potencial sólo en 50% tiene: (Necesidad, poder adquisitivo, cumple con los requisitos legales)

Del mercado disponible se eligen aquellos consumidores que cuentan con la experiencia, el recurso, están dispuestos a pagar por el producto.

2.6. Definición de la Oferta

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado, siendo esta la suma total de lo que se ofrecen en cada periodo fiscal todos los productores de un producto en particular.

Cantidad ofrecida es la cantidad de un bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender, es decir, que desean y pueden vender, en un período de tiempo determinado. Ley de la oferta establece que, manteniendo todo lo demás constante, la cantidad ofrecida de un bien aumenta cuando su precio aumenta. (Becerra, 2016)

2.6.1. Determinantes de la Oferta

- **Costos de Producción:** toda empresa al producir incurrirá en costos; por lo tanto, para que una empresa genere rentabilidad, indiferentemente del precio de venta que haya estimado por la producción del producto, será imprescindible que esta supere los costos de producción. Por lo tanto, los

costos dependerán de: el precio de los insumos, la materia prima que se utiliza para su producción, la tecnología que esté a disposición y sea utilizado durante el proceso, el capital invertido, la mano de obra entre otros que se requiera para el desarrollo de la producción.

- **Impuestos y subsidios:** el impuesto es el tributo involuntario que las personas y las empresas deben pagar a una entidad gubernamental con el fin de financiar al Estado y los servicios que el gobierno presta a los ciudadanos. Los subsidios son un estímulo que el estado le brinda a las empresas y a la industria con el fin de favorecer a la población que tiene ingresos bajos.
- **Los precios de bienes relacionados:** las organizaciones en frecuencia reaccionan frente a las fluctuaciones de los precios de bienes relacionados, lo que se desea explicar es que si cualquier bien con similitudes a un producto que se pretenda fabricar aumenta su precio, eso obliga a que el producto final también aumente su precio en el producto final al terminar de fabricarse.

2.7. Negociación Internacional

La globalización de la economía ha permitido un acercamiento que se hace más evidente en las últimas décadas no solo para los gobiernos de los países sino también para eliminar las trabas al comercio y la inversión internacional, también permite que las empresas y los agentes económicos que gestionan las relaciones empresariales realicen intercambios comerciales.

(García Lomas, 2014), sostiene que negociar es la habilidad que tiene que ver con operaciones de compraventa internacional, acuerdo sobre precios, garantía, lugar y plazo de entrega, condiciones de pago y otros. Señala que también se negocia con mayor o menor frecuencia sobre las condiciones de colaboración con un agente o distribuidor los términos de acuerdo para la constitución de franquicias, contratos de distribución recíprocas, canales de distribución e implementación de funciones y adiciones.

En una negociación se logran acuerdos que sellarán la sostenibilidad de la empresa en mercados internacionales; por lo tanto lo que se negocia genera inmediatamente el marco de rentabilidad que acompañará la empresa a lo largo de su vida, hasta que ocurra una nueva negociación.

Consultorio de Comercio Exterior visible en <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/03/27/> señala que: Se llama negociación al proceso de concertación de opiniones y posiciones entre dos o más partes, que buscan beneficios para ambos de tal manera que puedan llegar a construir o afianzar cierta relación.

También hace referencia que por negociación internacional se entiende aquella negociación en la cual intervienen partes de diferentes países, es decir, que se mueven en mercados exteriores. La negociación internacional de tipo comercial, se enfoca en empresas que proviene de países diferentes y buscan acuerdos de comercialización de bienes y servicios en países distintos al del

proveedor del bien o servicio. Entre estos acuerdos se pueden nombrar: compraventa internacional, acuerdo con un intermediario o alianza estratégica.

2.7.1. Teorías del Comercio Internacional

En esta sección se analizan las teorías fundamentales del Comercio Internacional, la apertura comercial permite identificar, sectores de la economía que son competitivos por medio de empresas multinacionales. Se puede indicar que las teorías del comercio internacional otorgan importancia a la especialización en la producción de los bienes que cuenta el país con un nivel de producción que le son competitivos.

(Ibarra Zabala, 2016, pág. 1), sostiene que: “La Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, así como la de la ventaja comparativa de David Ricardo, sostienen que el comercio internacional podría ser mutuamente benéfico para los países que realizan intercambio en presencia de ventaja absoluta en la producción de algún bien, o por lo menos si existe ventaja comparativa”.

Las teorías clásicas captaron los beneficios del comercio internacional. Partidarios del liberalismo económico, quienes la practicaban estaban convencidos de sus ventajas, tanto en el campo teórico como en el práctico. Lucharon contra aristocracia terrateniente, fueron partidarios de reforzar las barreras arancelarias para defender los productos agrícolas. En el campo de la ciencia económica elaboraron teorías que aún hoy siguen estando plenamente

vigentes. Entre las que destacan la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo.

Adam Smith siempre estuvo a favor del libre comercio, Smith creía que éste podía ser mutuamente beneficioso, a su vez lo justificaba por medio del siguiente concepto:

La ventaja absoluta citado por Economía Internacional de la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR, 2010) “Es la máxima de todo jefe de familia prudente nunca intentar tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar (zapatero a sus zapatos). Y que ese mismo principio debía aplicarse a las naciones”. Smith sugiere que un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes. Dos países pueden beneficiarse con ello, especializándose en aquello en lo que son buenos: El supuesto de la División Internacional del Trabajo es la base de la teoría, aunado con la famosa política de Laissez faire, (fuera gobierno e intervenciones de todo tipo).

La teoría clásica analiza las causas y efecto del intercambio internacional, sentando las bases de nuevos enfoques y contribuciones. A partir de los mercantilistas, el comercio internacional es estudiado separadamente del nacional; es decir estados políticamente independientes, con una unidad orgánica y una política económica propia; así lo afirma el autor (Torres, 1990) en su libro Teoría del Comercio Internacional.

Las políticas del comercio exterior mercantilista enfatizan en que las exportaciones deben de ser superiores a las importaciones por medio de una política de estado que busca defender el mercado interno, y del mismo modo, penetrar nuevos mercados en el exterior.

Toda la teoría anterior fue desechada en su totalidad por David Hume en 1752. La aportación más importante de Hume fue su elucidación de la teoría monetaria, en particular su clara exposición del mecanismo de flujo metálico-dinero que equilibra la balanza de pagos nacionales y los niveles de precios internacionales. Estrictamente, en teoría monetaria, Hume vivifica la teoría cuantitativa del dinero de Locke con un maravilloso ejemplo, remarcando el hecho de que no importa qué cantidad de dinero exista en un país concreto: cualquier cantidad, pequeña o grande, es suficiente para hacer el trabajo del dinero de facilitar el intercambio. Hume señaló esta importante verdad postulando lo que pasaría si cada individuo encontrara que de la noche a la mañana su dinero se hubiera duplicado milagrosamente.

2.7.2. Perfil del país exportador

La Constitución Política de la República de Panamá es la carta magna de la nación. En el artículo 1 al 7 se establece lo siguiente: cito textualmente:

“Artículo 1. La Nación panameña está organizada en Estado soberano e independiente, cuya denominación es República de

Panamá. Su Gobierno es unitario, republicano, democrático y representativo.

Artículo 2. El Poder Público sólo emana del pueblo. Lo ejerce el Estado conforme esta Constitución lo establece, por medio de los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, los cuales actúan limitada y separadamente, pero en armónica colaboración.

Artículo 3. El territorio de la República de Panamá comprende la superficie terrestre, el mar territorial, la plataforma continental submarina, el subsuelo y el espacio aéreo entre Colombia y Costa Rica de acuerdo con los tratados de límites celebrados por Panamá y esos Estados.

El territorio nacional no podrá ser jamás cedido, traspasado o enajenado, ni temporal ni parcialmente, a otros Estados.

Artículo 4. La República de Panamá acata las normas del Derecho Internacional.

Artículo 5. El territorio del Estado panameño se divide políticamente en Provincias, éstas a su vez en Distritos y los Distritos en Corregimientos.

La ley podrá crear otras divisiones políticas, ya sea para sujetarlas a regímenes especiales o por razones de conveniencia administrativa o de servicio público.

Artículo 6. Los símbolos de la Nación son: el himno, la bandera y el escudo de armas, adoptados por la Ley 34 de 1949.

Artículo 7. El español es el idioma oficial de la República”.

Panamá es un Estado Independiente y Soberano, que se separó en el año 1903 de Colombia. Esta insipiente república está asentada en un territorio propio,

en donde se observan y respetan los derechos individuales y sociales y donde la voluntad de las mayorías, está representada por el libre sufragio cada 5 años.

El Poder Público emana del pueblo y se ejerce por medio de tres Órganos: Legislativo; Ejecutivo y Judicial, armonizados en la separación, unidos en la cooperación y limitados por el clásico sistema de frenos y contrapesos.

Capital: Panamá

Extensión Territorial: 75 420 km²

Forma de Gobierno: República Presidencialista Democrática

Límites territoriales: Limita al norte con el mar Caribe, al sur con el océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica.

Su Territorio Político: Políticamente, su territorio está constituido por 10 provincias y por cinco comarcas indígenas desde 2014.

Por su posición geográfica actualmente ofrece al mundo una amplia plataforma de servicios marítimos, comerciales, inmobiliarios y financieros, entre ellos la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del continente y la segunda del mundo.

Con una población superior a los cuatro millones de habitantes, tiene una posición privilegiada en varias clasificaciones de crecimiento y desarrollo de América Latina, como el índice de desarrollo humano 2016 (primer puesto en América Central y cuarto en América Latina). Panamá es el segundo país más

competitivo de América Latina después de Chile según el Foro Económico Mundial, pero también el país latinoamericano con mayor crecimiento económico. El país está catalogado en términos absolutos, es decir, sin tener en cuenta la distribución de la riqueza con el dólar americano como moneda de curso oficial.

Panamá es un país con una franja costera muy importante en los océanos Pacíficos y Atlántico. Esto proporciona una extraordinaria oportunidad para desarrollar una red de puertos nacionales dedicados no sólo al movimiento de carga de contenedores, sino a una diversidad de otros tipos de cargas tanto para el mercado local e internacional.

Los puertos panameños dentro del Sistema Portuario Nacional (SPN) se dividen en dos grupos: puertos privados y puertos estatales. Los puertos privados han sido otorgados a operadores portuarios luego de un proceso de privatización de algunos puertos estatales (concesión). Los puertos estatales siguen operados por el Estado bajo la administración de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y básicamente proporcionan servicios de atraque y otros servicios afines para los usuarios locales y de cabotaje.

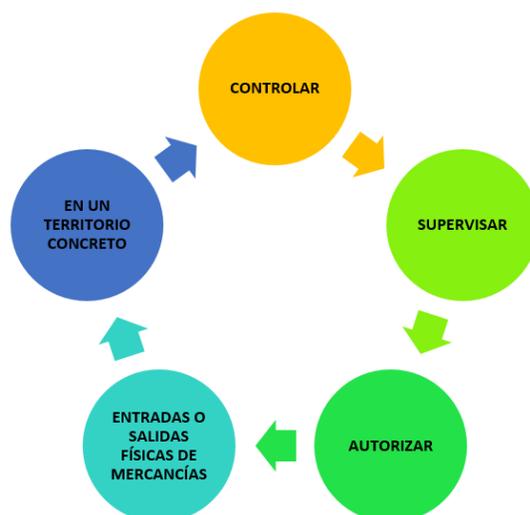
Los Puertos panameños lideran el ranking portuario de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL); según datos suministrados al 30 de mayo de 2018 por el Periódico la Estrella de Panamá (Rodríguez, Mirta, 2018). Este informe se elabora cada año y muestra el detalle de los

movimientos de carga en contenedores en 120 puertos de la región, en base a información recopilada de autoridades portuarias y operadores de las terminales marítimas. Señala la fuente que la “Terminal Internacional de Manzanillo, Evergreen y Panamá Port se ubican a la cabeza de la tabla de movimiento portuario de contenedores 2017 que anualmente publica el organismo internacional”.

2.8. Despacho Aduanero

El despacho de las aduanas es un proceso de estricto cumplimiento de un conjunto de regímenes aduaneros como son los: trámites, procesos y operaciones, que se efectúan en el recinto aduanero con la finalidad de:

Ilustración 4. Proceso del despacho aduanero



Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

El procedimiento consiste en que tanto el exportador como el importador declaran información respectiva a la exportación o importación de una mercancía frente a la Autoridad aduanera de la zona de negocio.

Órgano Ejecutivo Decreto LEY No. 1 (de 13 de febrero de 2008), que crea la Autoridad Nacional de Aduanas y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero en el Capítulo II. Definiciones, acápite 35 señala que el despacho aduanero es un: “acto necesario para concluir con un régimen aduanero”.

(Alvarez Avelino, 2015, pág. 5), define despacho aduanero según la Ley de su país como: “El conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos en el presente ordenamiento lo deben realizar ante la aduana...”

(KANVEL, 2018), idéntica la factura comercial así:

Se trata de un documento entregado por el vendedor que acredita la compraventa de la mercancía. Es similar a una factura de venta tradicional e incluye la información básica acerca de la operación comercial realizada, debiendo presentar tanto el original como la copia. Se puede entregar en cualquier idioma, aunque siempre es recomendable incluir una versión traducida al inglés.

Se deberá declararse los datos referentes al importador y el exportador y datos sobre la mercancía que se va a exportar. Algunos de los datos que se requieren para realizar un despacho de aduanas; mencionados por (KANVEL, 2018) son:

- Datos fiscales del importador/exportador.
- Origen/destino de la importación/exportación.
- Nombre y país del medio de transporte.
- N° de bultos, pesos bruto y neto, volumen y descripción de la mercancía
- Impuestos a pagar (en el caso de una importación).
- Existen ciertos tipos de mercancías que requieren inspecciones concretas, como sanidad o farmacia. En estos casos, el despacho de aduanas no puede ser realizado sin presentar los certificados que acreditan que la mercancía ha pasado los controles pertinentes.
- Identificación del exportador y el importador.
- Descripción de las mercancías.
- Número de factura.
- Número de bultos.
- Valor de las mercancías.
- Medio de transporte.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de entrega, según el "INCOTERM".

(MICI, 2006, pág. 4), en su Manual de Exportar N°2 señala que “Los International Commerce Terms (INCOTERMS) es un conjunto de reglas aplicables internacionalmente destinadas a facilitar la interpretación de los términos comerciales comúnmente utilizados en comercio exterior”

La finalidad de los INCOTERM es constituir incorporando un conjunto de reglas internacionales uniformes, y lo que busca es que todos los países de forma uniforme interpreten los términos que se utilizan con mayor frecuencia en el comercio internacional, su objeto es doblagar ingentes esfuerzos para que se evite las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de dichos términos en países diferentes.

2.9. Leyes y regímenes y trámites aduaneros

En el derecho universal, la ley; es una norma que dicta una autoridad competente, es decir un precepto establecido por una autoridad. En el caso del estudio para la exportación de bienes; la Ley es, lo que la autoridad aduanera permite o prohíbe y que trae consonancia con la justicia y para el bien de la sociedad en su conjunto.

Según el jurista panameño (Quintero Correa, 1967), en su obra titulada *Derecho Constitucional*, la ley es una “norma dictada por una autoridad pública que a todos ordena, prohíbe o permite, y a la cual todos deben obediencia”.

En relación al Régimen es un conjunto de normas que posibilita la fijación y la regulación del funcionamiento de algo. En el caso Aduanero, es lo que está vinculado, a la aduana, que es la oficina del estado que registra las mercancías que entran y salen de un país y que se encarga de cobrar los impuestos y tasas vinculados a las operaciones de exportación e importación.

Los trámites aduaneros incluyen todas las gestiones y los documentos que se deberán efectuar con el fin de cumplir con los procedimientos o requisitos que exige las normas y reglamentaciones de cada país con el fin de que la mercancía sea transportada de un lugar a otro y se basa en las normas que la aduana de ese país o estado exija que se cumpla.

Una vez se disponga de todos los documentos aduaneros necesarios, tendrán que ser presentarlos a las autoridades aduaneras para que estas los puedan verificar, aprobar y así, dar la autorización para ejecutar la operación correctamente.

El Decreto de Ley N°1 del 13 de febrero del 2008 en el Artículo 10 (Órgano-Ejecutivo, 2008, pág. 60) señala que:

“Fuentes del régimen jurídico aduanero. La jerarquía de las fuentes del régimen jurídico aduanero se sujetará al siguiente orden:

1. La Constitución Política de la República de Panamá.
2. Los tratados internacionales y las demás disposiciones de Derecho

Internacional en materia aduanera y de comercio exterior, que resulten aplicables. 3. El presente Decreto Ley y las demás leyes y normas que en materia aduanera y de comercio exterior resulten aplicables. 4. Los Decretos de Gabinete y los Decretos Ejecutivos expedidos por el Órgano Ejecutivo en reglamentación de las leyes. 5. Las resoluciones y demás disposiciones dictadas por la entidad regente de la actividad aduanera nacional en desarrollo o para la ejecución de las normas reglamentarias”

Base Legal de Aduanas Panamá:

- Resolución N° 246 del 22 de octubre de 2012.
- Por la cual se adoptan medidas de control de contingentes arancelarios bajo el mecanismo denominado "primero llegado, primero servido", para los productos establecidos en los Acuerdo Comerciales vigentes suscritos por la República de Panamá.
- Decreto Ley No.1 de 13 de Febrero de 2008.
- Decreto ley que crea la Autoridad Nacional de Aduanas y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero. [pdf icon](#)
- Resolución N° 5 del 24 de Diciembre DE 2008. Gaceta 26269.
- Por el cual se adopta el Manual de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional de Aduanas. [pdf icon](#)
- Anteproyecto de Ley de Aduanas del 15 de enero de 2015.
- Que dicta la Ley General de Aduanas, se adecua la legislación nacional a la normativa prevista en Acuerdos Comerciales celebrados por la República de Panamá y se adoptan otras disposiciones.

- RESOLUCIÓN DE GABINETE N.º51 De 17 de julio de 2018

2.10. Concepto de importación y exportación

Mediante la aprobación de la Ley 26 de 17 de abril de 2013, entró en vigencia en nuestro país el Código Aduanero Uniforme Centroamericano en adelante (CAUCA) y el Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA), constituyéndose en el nuevo procedimiento aduanero en la República de Panamá.

(CAUCA), como sus siglas lo indican es el acrónimo de Código Aduanero Uniforme Centro-Americano, podría indicarse que es un acuerdo común entre países centroamericanos el cual tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados conforme a los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.

Describe la principal normativa y procedimientos armonizados a nivel centroamericano en materia aduanera aplicable a las operaciones de comercio exterior, tales como el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y su Reglamento (RECAUCA), así como del Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre.

(Berche Moreno, 2013, pág. 35), sostiene que importación y exportación se definen como: “Importación es la entrada de mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad procedente de terceros países” también señala que: “Exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero de la Comunidad”.

Exportación será la salida de mercancías del territorio aduanero Panameño con destino a otro país en este caso territorio de China Popular. También se considera exportación a la salida de mercancías a una zona franca.

2.11. Llega de las mercancías

(Berche Moreno, 2013, pág. 38), señala que: “cualquier operador que desee introducir mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad deberá efectuar una notificación a las autoridades aduaneras del Estado miembro por donde se desee efectuar dicha introducción”.

La notificación debe realizarse previa la introducción de la mercancía en el territorio al cual se ha destinado exportar dicha mercancía, esto se realiza con la finalidad de que las autoridades en este caso de China Popular tengan el conocimiento de la llegada de la mercancía, con miras a que se tomen los controles y se garantice la seguridad

(Berche Moreno, 2013), indica que esta notificación recibe el nombre de “declaración sumaria de entrada” y se debe efectuar mediante vía telemática, con el fin de dar rapidez a su registro.

También señala que la declaración sumaria de entrada será presentada por la persona que introduzca las mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad, o que asuma la responsabilidad del transporte de las mercancías en dicho territorio.

2.12. Auxiliares o intermediarios y agente corredor de aduanas

2.12.1. Auxiliares o intermediarios

(Órgano-Ejecutivo, 2008) en el Decreto Ley No. 1 (de 13 de febrero de 2008), define auxiliares e intermediarios; señalando que se consideran auxiliares e intermediarios de la gestión pública aduanera, “las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que actúan ante La Autoridad, en nombre propio o de terceros, perfeccionando regímenes aduaneros o realizando actividades propias de comercio exterior”.

La Ley N°1 regula la actividad indica los requisitos en la materias sus obligaciones, obligaciones específicas, responsabilidades, derechos y deberes de los intermediarios, serán establecidas por reglamentos, de acuerdo con las limitaciones constitucionales vigentes.

2.12.2. Agente Corredor de Aduanas

El Artículo 39 de la (Órgano-Ejecutivo, 2008) Ley N°1 (de 13 de febrero de 2008) del Agente corredor de aduana. El agente corredor de aduana es el profesional auxiliar de la gestión pública aduanera, con licencia de idoneidad, autorizado por La Autoridad para actuar, en su carácter de persona natural, con las condiciones y requisitos establecidos en el presente Decreto Ley.

Es el único autorizado para actuar por cuenta de terceros, ante cualquier oficina aduanera del país, en la confección, refrendo y trámite de las destinaciones aduaneras, así como para realizar las gestiones conexas concernientes a éstas.

El representante aduanero se convierte en la figura encargada de realizar el despacho de aduanas, por cuenta del importador/exportador de la mercancía; por esta razón será necesario definir por amabas vías quien será el representante aduanero por ambas partes.

Para poder despachar, se necesitan al menos 3 documentos tal como lo afirma (Ibercodor, 2018, pág. 2):

- ✓ Factura comercial: emitida por el vendedor, acredita la compraventa de las mercancías entre exportador e importador.

- ✓ Documentos de embarque: B/L (Bill of Lading), AWB (Air Way Bill) o CMR à emitidos por la compañía responsable del transporte.

- ✓ Packing list: emitida por el vendedor, viaja junto a la factura comercial y detalla los datos de la mercancía.

Medio de Transporte (Marítimo)

En este punto tal como lo indica (APEXPANAMÁ, 2022): El transporte es uno de los factores más significativos ya que este influye directamente en los costos de operación del comercio internacional, se recomienda llevar a cabo un análisis absoluto de las diferentes modalidades del mismo. ApexPanamá recomienda la selección del medio analizando su idoneidad, los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad de carga.

Otro aspecto que el exportador debe tomar en consideración (APEXPANAMÁ, 2022) recomienda que el valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte.

Cuando se trata de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias, la modalidad será el transporte marítimo.

(APEXPANAMÁ, 2022); recomienda que cuando se analizan los costos, se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Aforo Aduanero:

Se explica (AduanasS.A, 2021) en relación al concepto de Aforo Aduanero que: “Es la actuación que realiza la autoridad aduanera con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida, así como el origen, valor y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos e impuestos y cualquier otro recargo percibido por la aduana, y para asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y demás disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”.

En relación al aforo aplicando a su reconocimiento de mercancías, será físico y cuando se realiza únicamente con base en la información contenida en la declaración y en los documentos que la acompañan, será documental. Por otra parte el aforo cuando este es físico será no intrusivo señala (AduanasS.A, 2021), también indica que: “Cuando la revisión se realice a través de equipos de alta tecnología que permitan la inspección no intrusiva que no implique la apertura de las unidades de carga o de los bultos”.

2.12.3. Canales del despacho de aduanas

Aduanas lo identifica como:

- **Canal verde de levante inmediato:** admite la autorización automática del levante de las mercancías.
- **Canal naranja de reconocimiento documental:** involucra: comprobación de todos los datos que están plasman en la declaración, esta deberá coincidir con los documentos aportados a la misma. Al ser comprobado lo antes indicado, se expide el correspondiente levante.
- **Canal rojo de reconocimiento físico:** es la comprobación física de la mercancía por parte de la aduana; donde se comprueba los datos y documentos que han sido aportados en la declaración y estos deberán coincidir con la mercancía que en aquella describe. Una vez realizado el chequeo y se compruebe que todo está debidamente indicado y conforme, se autoriza el levante de la mercancía. Este supone al exportador o importador, además de posibles retrasos en el transporte, costes adicionales por la realización del posicionado de la mercancía en el PIF (Punto de Inspección Fronterizo).

Ilustración 5. Canales del despacho Aduanas



Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

Presentación en el despacho Artículo 41 Ley Aduanera

Representes en el despacho: Son los agentes y apoderados aduanales, así como los representantes legales aduanales, serán representantes legales de los importadores y exportadores, en los siguientes casos:

- Tratándose de las actuaciones que deriven del despacho aduanero de las mercancías, siempre que se celebren dentro del recinto fiscal.

- Tratándose de las notificaciones que deriven del despacho aduanero de las mercancías
- Cuando se trate del acta del Procedimiento administrativo en materia Aduanera.

CAPÍTULO III. MARCO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Definición

Según el método; la investigación parte de la deducción; expresa (Com, Pastolki, & Ackerman, 2013): que aplicando las matemáticas y la lógica “...necesitan una articulación coherente entre sus enunciados y los fenómenos o procesos que se dan en la realidad” esta liga la observación y la experimentación.

Con el fin de avanzar en la investigación se utilizaron diversas estrategias; por lo tanto, el estudio inició respondiendo la siguiente preguntas: ¿qué es lo que podemos llegar a saber sobre lo que estamos estudiando?, ¿En qué lugar se realizarán las investigaciones?, ¿Cuándo?, ¿Con quién y quienes participarán? ¿Cómo?, por lo tanto, poco a poco fueron saliendo las estrategias a desarrollar; y entonces se logró definir los tipos de investigación que serían aplicados; quedando así:

Investigación exploratoria: los autores (Com, Pastolki, & Ackerman, 2013, pág. 38), señalan que; es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Y por lo tanto la investigación parte de un fenómeno que se explorará; primero porque no existen trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto de investigación resulta una novedad, en sí mismo y que por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse. Se afirma lo antes expuesto; primero porque en Panamá no se curte cuero de piel de cobia y será la primera

experiencia en exportar este insumo a mercados como China Popular; por lo tanto no existen datos de referencias de exportación.

Investigación es de descriptiva; porque una vez se ha avanzado en el tratamiento del problema , se relacionarán y vincularán los elementos que entran en juego de la problemática; y por lo tanto, se podrán establecer relaciones o vínculos, en el tratamiento del problema, y esto se realiza, cuando ya se avanzó, aunque sea un poco, en las posibles soluciones a este, tal como afirma (Com, Pastolki, & Ackerman, 2013, pág. 38): “Los trabajos descriptivos realizan diagnósticos respecto de algún tema en particular”.

Se aplicaron los enfoques cuantitativos y cualitativos. La investigación social cuantitativa está directamente basada en el paradigma explicativo utilizando información cuantificable, con el fin de describir o tratar de explicar los hechos referentes en relación a diseñar un Plan de Negocios para la exportación de Curtido de Piel de Pescado de Cobia hacia la República de China Popular.

El enfoque cuantitativo y cualitativo dados los elementos de frecuencia de los datos objetivos y de análisis a partir de la inferencia de las cifras suministradas, así como la información relacionada con la producción y exportación de Curtido de Pez de Cobia del, por lo que se configura en un estudio mixto, el cual se define como el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de

toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Allan Neill & Cortez, 2017). La característica básica de presente estudio como ha sido señalado; en su enfoque es cualitativa ya que se pueden resumir en que el estudio también se centra en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y por lo tanto se ha interactuado con los participantes y con los datos, buscando respuestas a preguntas que se centran en la experiencia profesional, cómo se crea y cómo se procesa, cuánto se procesa, con qué cuenta, qué necesito, qué se requiere entre otras interrogantes que los sujetos dan respuestas fiables y confiables. (Herazo Bertel); señal que el investigador cualitativo pretende “comprender lo que la gente dice”.

Para cumplir estos objetivos, se planteó el problema a investigar; en él se responde el por qué y para qué se realiza la investigación, partiendo de la duda acerca del tema investigado, el mismo toma en cuenta los recursos en tiempo, acceso a la información, el grado de dificultad.

La investigación es Mixta ya que recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos, partiendo de lo experimental.

Este método que se aplica está basado en la inducción probabilística del pensamiento lógico, que mide, penetra y controla inferencias que van más allá de datos. La investigación tiene además de los componentes teóricos una dimensión claramente empírica. Para abordar esta dimensión que se diseñaron entrevistas

bien estructuradas a los sujetos de estudio; las cuales fueron validadas por el comité de expertos; previamente constituidos.

La observación directa y el razonamiento lógico se emplean en la investigación. Los expertos que participaron cuentan con una vasta experiencia en los temas que se investigaron; y permitieron guiar la investigación de forma segura. A través de la confianza que se tienen con estos expertos se comprobó y contrastaron la información suministrada; por lo tanto al final se transcribió dicha información en el informe final.

El estudio es prospectivo, siendo este un estudio longitudinal en el tiempo, ya que fue diseñado y comenzó a realizarse en el presente (2017 al 2021), pero los datos se analizan transcurrido un determinado tiempo, en el futuro (enero del 2021). El proyecto de investigación se detuvo por la crisis de Pandemia covi-2019. y se concluyó en mayo de 2021.

(Gómez, 2012), en su estudio denominado: “Síntesis analítica de los estudios prospectivos en Colombia” sostiene que; el método prospectivo es: “considerado como un 'método' en sí mismo, de anticipación y previsión”. Gran parte de los autores consultados, piensan que los estudios prospectivos son aquellos cuyo inicio es primero a los hechos estudiados y los datos van surgiendo con forme pasa el tiempo en el que se investigada y por lo tanto se recogen a medida que van sucediendo los hechos.

El estudio empieza antes que los hechos estudiados (exposición al factor y efecto), por lo que se observan a medida que suceden; tal es el caso de los convenios, tratados, acuerdos que están siendo objeto de estudio y aprobación por los estados tanto de Panamá como de China.

3.1.2 Justificación

El estudio tiene un gran aporte ya que busca aprovechar los desechos que genera la empresa Open Blue Cobia Panamá S.A. En el mundo, cada año se producen casi 70 millones de toneladas de pescado procesado, las cuales generan desechos que ascienden a 65% de la materia original y que son factibles de transformarse en subproductos.

Años atrás, los desechos del pescado, se consideraban de bajo valor, estos se eliminaban o descartaban. Desde el año 2000 hacia el presente, el mundo se ha tornado mucho más consiente, sobre lo importante de su aprovechamiento en los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Actualmente el cuero de pescado representa no menos del 1% del total de ventas de cuero a nivel global, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) está promoviendo su producción de curtido de cuero en todo el mundo. Otra razón es que la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A proveedora de la materia prima a futuro, ha

mostrado interés en que su desecho sea aprovechado; y a un margen de costo cero, estará dispuesta a ofrecer la piel de pescado para ser aprovechada.

A su vez se ha hecho contacto con la embajada de China con la finalidad de obtener una beca que permita, ampliar la propuesta y así ir madurando el proyecto, por su parte el gobierno panameño a través del Ministerio de Comercio e Industria considera que este emprendimiento es una forma de mejorar los ingresos de las comunidades pesqueras porque servirá de modelo para otros productores de desechos de pieles de pescado para que sean aprovechados comercialmente.

El cuero de pescado es una manera de mejorar las vidas de las comunidades pesqueras sin comprometer su seguridad alimentaria, y por lo tanto el estudio vale la pena realizarlo por el gran interés tanto de la empresa promotora como empresas Chinas interesadas en la piel por su alto valor en la industria pesquera del Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO.

El aumento de la disponibilidad de cuero de pescado también podría reducir la demanda de piel de serpiente y caimán, que puede proceder de especies en peligro de extinción. Un incremento en el uso de cuero de pescado puede, a largo plazo, reducir también la necesidad de cuero de vaca.

3.2. Sujetos o fuentes de Información

3.2.1. Fuentes Materiales

- Libros aduaneros.
- Manual único de procedimientos aduaneros.
- Tesis relacionadas con el tema de investigación.
- Resolución N° 246 del 22 de octubre de 2012.
- Por la cual se adoptan medidas de control de contingentes arancelarios bajo el mecanismo denominado "primero llegado, primero servido", para los productos establecidos en los Acuerdos Comerciales vigentes suscritos por la República de Panamá.
- Decreto Ley No.1 de 13 de Febrero de 2008. Decreto ley que crea la AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero.
- Resolución N° 5 del 24 de Diciembre DE 2008. Gaceta 26269. Por el cual se adopta el Manual de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional de Aduanas.
- Ley Aduanera Vigente (CAUCA – RECAUCA)
- Anteproyecto de Ley de Aduanas del 15 de enero de 2015. Que dicta la Ley General de Aduanas, se adecua la legislación nacional a la normativa prevista en Acuerdos Comerciales celebrados por la República de Panamá y se adoptan otras disposiciones.
- Resolución de Gabinete N° 51 De 17 de julio de 2018
- Glosario de comercio exterior

- Discurso del presidente de China Popular
- Grabaciones
- Audios
- Correos electrónicos
- Acuerdos alcanzados por Panamá y China
- Sitios Web relacionados de fuentes directas.
- Datos, cifras, estimaciones de la Contraloría General de la Republica sobre exportación de curtidos de piel de pescado.

3.2.2. Fuentes Secundarias

- Revistas relacionadas con la investigación.
- Periódicos que aborden temas relacionados con la investigación.

3.2.3. Fuentes humanas o sujetos

Las fuentes humanas o sujetos de este estudio lo representan aquellos individuos a los que se les reconocerá como expertos en la materia y sobre los que se pretende generar resultados.

Por la complejidad de esta investigación se ha determinado los siguientes sujetos de información:

- ✓ Empresa “Open Blue Cobia Panamá, S.A.”, Ingeniero Javier Visuetti.

- ✓ Ingeniero Rodolfo Alberto Lacayo Corella. Parámetros fitosanitarios y Zoonosarios.

- ✓ Licenciado Francisco Rodríguez.

- ✓ Licenciada Yaneth de Crespo. Encargada de Ventanilla Única del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI); Para identificar las variables que involucran los requisitos de exportar hacia China Popular.

- ✓ Doctor Wuan Jian Encargado del Departamento Comercial de la Embajada de China Popular. Permitirá verificar los requisitos de importación del cuero de pescado de cobia en China Popular.

3.3. Definición de las Conceptual, Instrumental y Operacional de las Variables

3.3.1. Variable 1. Plan de Negocio

Definición Conceptual: El plan de negocios es un instrumento estratégico táctico que se utiliza con el fin de determinar la idea del negocio, los objetivos a corto y mediano plazo, recursos necesarios para conseguirlo, permitiendo analizar, presentar y filtrar el proyecto. Tal como lo expresa (Weinberger Villarán, 2018): “El plan de negocio proporcionará una valiosa información que certificará que la idea

del negocio que se desea desarrollar se podrá convertir en una oportunidad de hacer negocios”.

Definición Instrumental: Se aplicó el Protocolo de Revisión Sistemática propuesto por Kitchenham; que inicia con un sistema de revisión de literatura encontrada en la biblioteca virtual de la Universidad Autónoma de Chiriquí: e-libro, Proquest Ebook Central, ABC Científico Proquest Cidig Unachi.

Se consultaron vía web (Google) trabajos como: tesis relevantes, artículos científicos, revistas, periódicos electrónicos nacionales e internacionales, información, Contraloría General de la Republica, Ministerio de Economía y Finanzas, entre otros de interés.

Fuentes primarias como información relacionada con la data de la Empresa Open Blue Panamá, S.A (Página Web), data suministrada de informes sobre las exportaciones del mercado de la República China Popular, su industria, oferta, demanda, provincias que son de interés para la investigación. Estas fuentes permitieron: identificar, evaluar, interpretar y sistematizar, todas las investigaciones existentes y relevantes sobre la variable de estudio y sus indicadores.

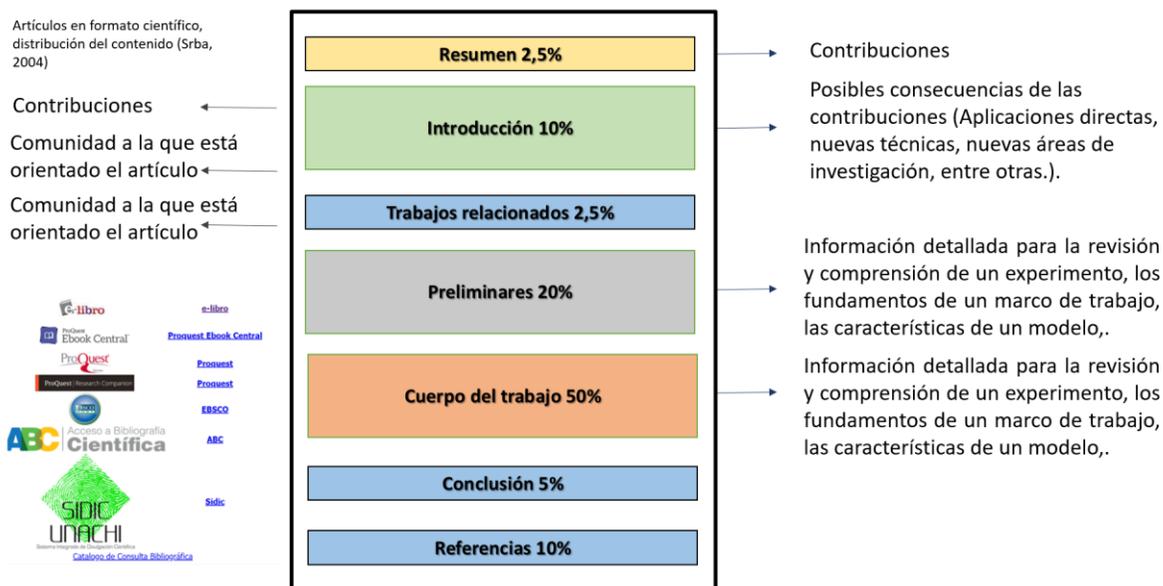
De acuerdo a la ilustración No.6 Protocolo de Revisión Sistemática se especificará los métodos que será utilizados para emprender los estudios potenciales que serán incluidos en la revisión de manera de evaluar e interpretar

toda la investigación disponible en las referencias bibliográficas encontradas y que son de interés respecto a la interrogante de la investigación, en un área temática o fenómeno de interés.

La sección del resumen contendrá el 2.5% del total de la información extraída, la introducción representará el 10% de la información extraída, en cuanto a los trabajos relacionados se extraerá un 2.5%; los preliminares que son la información detallada para la revisión, comprensión y fundamento del marco del trabajo representa un 20% del total de la extracción de datos, el cuerpo del trabajo representa el 50% de la totalidad de la información recabada; las conclusiones un 5% y las referencias el 10% de la extracción de datos. Tal como lo expresa Angélica Caro Gutiérrez (2008)

Protocolo fue aplicado como se puede observar a continuación:

Ilustración 6. Protocolo de Revisión Sistemática



Fuente: (Caro, 2008). Diseño de la ilustración. Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

Etapa 1:

- Se identificar las necesidades de revisión.
- Se definirá el protocolo de revisión.

Etapa 2:

- Se realizó la búsqueda de estudios primarios.
- Se seleccionó los estudios primarios.
- Extrusión y gestión de la datos
- Síntesis de datos.

Etapa 3:

- Redacción de los resultados de la variable en estudio.

Definición Operacional: Es la información general de las fuentes de investigación, apoyados en especialistas en la materia según las áreas que se investigó.

Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1. Plan del Negocio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Instrumento y Fuentes		
Plan de Negocio	Análisis del Mercado	Oportunidad del negocio	Boletín Difundido por la Empresa Open Blue.	Revisión Sistemática: - Web - Revistas electrónicas de acceso restringidos y públicos - Actas - Informes publicados - Informes restringidos		
	Análisis de la industria		Contraloría General de la Nación			
	Producto		Informes de fuentes confiables			
	Clientes		Ministerio de Comercio e Industria			
	Análisis Pestel					
	Propuesta de Valor					
	Fortalezas y Debilidades					
	Exclusividad Objetivos					
	Plan de Marketing		Análisis de la Industria, competidores y clientes		Embajada de China	Revisión Sistemática: - Web - Entrevista - Estadísticas
	Plan de Operación				Contraloría General de la Nación	
				Revisión Sistemática		

	Plan Financiero	<p>Descripción de la empresa y Propuesta de Valor</p> <p>Objetivos de Marketing y Cronograma Plan de Operaciones</p> <p>Equipo del proyecto</p> <p>Plan Financiero</p>	<p>Ministerio de Comercio e Industria</p> <p>Convenios y acuerdos con China Popular</p> <p>Open Blue</p> <p>Modelo Canvas</p> <p>Especialistas en marketing</p> <p>Estudio Técnico</p> <p>Estructura Organizacional Incentivos y Compensaciones</p> <p>Inversión Programa de deuda</p>	<p>Revisión Sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actas - Informes <p>Cuestionario Revisión Sistemática</p> <ul style="list-style-type: none"> - Web - Entrevista - Estadísticas - Detección de datos <p>Revisión Sistemática</p> <ul style="list-style-type: none"> - Web - Entrevista - Estadísticas - Detección de datos <p>Revisión Sistemática</p> <ul style="list-style-type: none"> - Web - Detección de datos <p>Cuestionario no estructurado</p> <p>Panel de expertos</p> <p>Hoja de Cálculo electrónica</p> <p>Hoja de Cálculo electrónica.</p>
--	-----------------	--	--	---

			Flujo de Efectivo Proyectado Valor Actual Neto Tasa Interna de Retorno Periodo de Recuperación
--	--	--	--

Fuente: *Quintero Briones, Gilberto (2022)*

3.3.2. Variable 2. Requisitos de Exportación

Definición Conceptual: Son los requisitos que todo exportador debe cumplir para exportar piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular. (MICI, 2018)

Definición Instrumental: Revisión documental y entrevista enfocada serán los dos instrumentos a utilizar. Como se trata de documentación que el investigador no puede alterar la revisión exhaustivamente de los documentos legales haciendo la investigación resultados sean fidedignos. La entrevista enfocada fue dirigida a núcleo o foco de interés, estos cuentan con experiencia en el manejo de los requisitos de exportaciones hacia el mercado de China Popular.

Definición Operacional: A través de la recolección de información, experiencias de especialistas, análisis de la documentación de exportaciones, datos estadísticos, documentos de exportación, registros de exportación, acuerdos bilaterales enfocados en el producto a exportar, información y documentos de salud y zoonos, tramites de impuesto y financieros de fuente confiables

como: Ministerio de Comercio e Industria, agencia de corredores de aduanas, Ministerio de Salud, se logró obtener información valiosa que fueron registrados en los resultados de la variable de estudio.

Tabla 2. Operacionalización de la Variable 2. Requisitos de Exportación

Variable	Dimensión	Indicadores	Unidad de Medida
Requisitos de Exportación	Documentos de exportación	Declaración de Exportación	- Archivos. - Registros. - Reportes. - Permisos
	Registros de exportación	Factura comercial Juramentada, Certificado de Origen, a solicitud del exportador	- Normas de origen
	Información y documentos de salud y zoonosanitarios	Certificado de Planta Certificado Zoosanitario para Exportar	- Normas de empaque y embalaje
	Pruebas de laboratorio		
	Tramites de Impuesto y financieros.	Incoterms Ex-Works (EXW, también conocido como “en fábrica”)	Obligaciones de Vendedor Obligaciones del Comprador

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

3.3.3. Variable 3. Requisitos de importación de China Popular

Definición Conceptual: Los requisitos de importación de China Popular son las condiciones y procesos que exige el país, para el ingreso legal de cuero de piel de cobia del país de origen. (FSE, 2018)

Instrumental: Revisión documental y entrevista enfocada serán los dos instrumentos a utilizar. En esta fase se aplica la revisión documental que permitirán estudiar los aspectos relativos a los requisitos de importación de piel de pescado de cobia en el mercado de China Popular. La entrevista enfocada fue dirigida al encargado del Departamento Comercial en la Embajada de China Popular en Panamá Dr. Wang Jian.

Operacional: A través de la recolección de información valiosa basada en la experiencias de especialistas, análisis de la documentación de importaciones de China Popular, acuerdos bilaterales enfocados en el producto de piel de pescado de cobia, tramites de impuesto y financieros, trámites aduaneros en China; se podrá evidenciar información confiable o fidedigna de los requisitos de importación.

Tabla 3. Operacionalización de la variable 3 Requisitos de importación

Variable	Dimensión	Indicadores	Unidad de Medida
Requisitos de importación	- Documentos de importación	- Tramitación aduanera de - Registro de importación	- Archivos. - Registros. - Reportes

de China Popular	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites aduaneros en China - Normativa de embarque - Normativa aduanera - Factura comercial o proforma - Carta de autoridad - Libramiento de aduna - Incoterms 	<ul style="list-style-type: none"> - Regímenes arancelarios - Aranceles e impuesto a la importación - Documentos de embarque - Control de las importaciones - Normas de etiquetado - Normas nacionales - Aranceles aduaneros - Precio de venta de exportación - Coste de importación - Conversor de medidas - Clasificación arancelaria armonizada - Cosificación arancelaria local - Incoterms Ex-Works (EXW, también conocido como “en fábrica”) 	<ul style="list-style-type: none"> - Permisos - Normas de origen - Normas de empaque y embalaje - Obligaciones del Vendedor - Obligaciones del Comprador
------------------	---	---	---

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

3.3.4. Variable 4. Diagnóstico del Perfil del cliente

Definición Conceptual: Es el estudio del cliente previamente seleccionado; permitirá definir claramente su perfil, permitiendo una identificación concluyente o

categoría para agrupar a un mercado potencial u objetivo y hacer más eficientes los esfuerzos de exportación del producto.

Definición Instrumental: La entrevista enfocada fue dirigida Ms. Nithya Huang directora del Departamento de Marketing de la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd, Open Blue Cobia Panamá S.A.

Definición Operacional: La información a través de la conformación de un panel de especialistas en la actividad a evaluar, los cuales emitirán juicio de cada ítem que fue sometido a prueba a dichos especialistas que conforma el instrumento bajo las categorías de preguntas abiertas.

- La entrevista enfocada permite recoger una serie de datos e información referentes a al futuro cliente. Se podrá identificar candidatos que reúnan las condiciones y especificaciones del producto. La meta es recabar la información necesaria que cubra el objetivo de la investigación, reduciendo costos de investigación y aumentando la calidad de los resultados. La entrevista se realizó vía Zoom y el contacto se adquirió vía WhatsApp, se requirió del apoyo de un traductor; en dicho caso se llevó a cabo una entrevista con la Empresa Open Blue Cobia Panamá S.A. Los indicadores de la entrevistas serán: El perfil del Cliente: Determinando los factores Demográficos; Factores económicos, Factores psicológicos, Factores culturales del cliente seleccionado.

3.4. Población

La población de estudio fue la siguiente:

- Empresa “Open Blue Cobia Panamá, S.A.”, Ingeniero Javier Visuetti.
- Ingeniero Rodolfo Lacayo. Experto en exportaciones de productos agroindustriales, encargado del programa Marca País, quien brindo información de la variable 1 y 2.
- Ministerio de Comercio e Industria.
- Ministerio de Comercio e Industria. (Dirección Regional de Chiriquí)
- Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá (Regional de Chiriquí)
- Autoridad Nacional para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá – PROPANAMÁ
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá.
- Embajada de China en Panamá.

- Ms. Nithya Huang directora del Departamento de Marketing de la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd; empresa seleccionada para la venta del producto.

3.5. Métodos e instrumentos de investigación

3.5.1. Método

El método es mixto; se afirma porque en el de utilizó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos donde se envuelve la colección de datos tanto cuantitativos como cualitativos en respuesta a la pregunta o hipótesis de investigación.

El estudio es Concurrente; o bien llamado Diseño Longitudinal-Secuencial, (Castellaro & Soledad Peralta, 2020) señala que los estudios secuenciales son aquellas investigaciones en la que se estudian varios grupos diferentes a lo largo del tiempo. Es uno de los tipos de investigación diseñado para superar deficiencias en estudios transversales y longitudinales.

Su diseño es explicativo secuencial; este diseño implica la recopilación y el análisis de datos cuantitativos, seguido de la recopilación y el análisis de datos cualitativos. Se da prioridad a los datos cuantitativos y las conclusiones se integran durante la fase de interpretación del estudio.

- **Análisis documental**

Se realizará un análisis documental de requisitos para la exportación e importación de productos como es el curtido de cuero específicamente piel de pescado; así como también se extrajo información de las estadísticas nacionales reportados 2015 al 2020, identificando las principales tendencias y características.

- **Análisis de Investigación de Mercado.**

Se identificó y analizó la viabilidad de un nuevo producto mediante una investigación realizada directamente con los clientes potenciales. El método de investigación de mercado será la técnica y herramientas de gran valor para el estudio. Se exploró a diversos clientes potenciales; consultando con expertos en el sector de consumo de productos de China Popular a través de la embajada de China Popular en Panamá; quienes facilitaron el directorio de posibles clientes; el que permitió seleccionar a los interesados: en este estudio el mercado está dirigido a los clientes: Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd (Cliente que muestra interés real de obtener el producto)

3.5.2. Entrevistas

La entrevista se realizó en un ambiente de diálogo, aceptación y empatía, lo cual resultó muy interesante para los sujetos de estudio, y también para el investigador, pues es un momento no sólo resultó ser una conversación, sino que

se intercambiaron vivencias, conocimientos, sensaciones, creencias y pensamientos, las que fueron grabadas y transcritas en los resultados de la investigación.

La entrevista resultó ser la conversación entre dos o más profesionales destinada a obtener información para la investigación. Mediante las conversaciones con los especialistas, cuya ocupación profesional permitió obtener información valiosa y ampliar en el tema de estudio.

En su primera fase, se diseñaron entrevistas estructuradas; donde se analizaron y construyeron las preguntas previamente, de tal manera que permitieron obtener datos necesarios, que facilitaron hacer el plan de negocios y medir las variables del estudio.

Otras entrevistas también fueron semi estructuradas, que partieron de un guion temático sobre lo que deseaba obtener del especialista entrevistado. Las preguntas fueron abiertas. Los entrevistados expresaron libremente sus opiniones, el cual permitió matizar sus respuestas, e incluso se desviaron del guion inicial, ya que se observó temas emergentes que fueron precisos explorar.

La primera entrevista dirigida a los expertos del Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI), la primera encargada de Ventanilla Única, la Directora Regional del MICI, también se aplicó la entrevista al Administrador Regional de Adunas en Chiriquí.

La segunda entrevista aplicada al experto en comercio con la República Popular de China encargado del Departamento de Comercial China – Panamá Dr. Wang Jian.

Para alcanzar el objeto de estudio a través de los planteamientos del método Delphi se formaron dos grupos de especialistas, el grupo coordinador y el grupo de especialistas, encargados de diseñar y crear la herramienta, tal como lo expresa (Saldaña & García, García, 2012) quien cita a Landeta, 2002 y Thomas y Nelson, 2007.

El grupo coordinador se conformó por: Doctoranda Massiel Delgado experta en el tema de exportación e importaciones, además de comercio y negocios internacionales y el investigador Magister Gilberto Quintero Briones; proponente de la intervención. El grupo de especialistas fue conformado por tres (3) doctores: Williams Holdeln Samudio, y el Doctor Bladimir Villareal de la Universidad Tecnológica de Panamá. Doctor Alfred E. Henríquez C. Se realizó una entrevista vía Zoom y Whatsaap a la Ms. Nithya Huang Directora de Marketing de la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd; con la finalidad de determinar el perfil del cliente estrella.

3.5.3. Revisión de documentos

Se utilizó la técnica de recolección de documentos con el fin de examinar otras investigaciones, libros, documentación escrita, informes, procesos,

reglamentos internos, reglamentos externos, requisitos, entre otros. Según Hurtado (2008) afirma que: “una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema”, tiene como propósito proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando estas relaciones, posturas o etapas, en donde se observe.

3.5.4. Hoja de Cálculo electrónica

Se utilizó el Excel y el Office. Microsoft Excel como una herramienta para la investigación. Básicamente una hoja de cálculo electrónica resultó ser una opción muy buena para resolver la mayoría de las necesidades estadísticas de nuestra investigación.

3.5.5. Recolección de datos

Se organizaron los datos recolectados de las fuentes confiables que fueron los entrevistados; y se ordenaron de manera adecuada en relación con cada variable. De hecho, una buena planificación, evaluación y recolección desde el momento de la recogida de datos hasta su almacenamiento, es la única forma segura de garantizar la continuidad de nuevas investigaciones.

3.5.7. Revisión Sistemática

Las revisiones sistemáticas son los resúmenes claros y estructurados de la información que estuvo a la disposición y que estaba orientada a responder las preguntas de la investigación.

3.6. Procedimiento para su realización

Se solicitó nota a la Facultad con la finalidad de extenderla a los especialistas. Estas notas fueron debidamente firmadas por la responsable de la unidad de Postgrado y Maestría. Luego se obtuvo fecha para la realización de las entrevistas. Siendo una entrevista no estructurada hubo libertad por parte del/la entrevistado(a) en responder y extenderse sobre el tema a investigar. La misma fue abierta con miras a que existan sugerencias, recomendaciones y analizar cada caso en particular.

Las entrevistas fueron grabadas con autorización del entrevistado y en algunas ocasiones fueron vía cara cara a cara otras vías WhatsApp otras vía Skype. Cada entrevista brindó resultados a una variable específica tal como se ha señalado en la Operacionalización de las variables.

Los cuestionarios se enviaron vía correo electrónico; los que fueron respondido por la población objeto de estudio. Por su parte el análisis documental

se trabajó en una ficha prediseñada con los siguientes elementos de recolección de información:

- Número de Registro:
- Autores:
- Título:
- Revista: Revista de Biblioteconomía y Documentación Datos y fuente:
- Resumen:

También se aplicó la técnica Panel de expertos esta fue utilizada a manera de complementar la investigación cuantitativa. Se llevaron a cabo diversas sesiones que permitieron proporcionar las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con un plan de trabajo preciso y reproducible. El panel de experto se llevó a cabo en línea.

3.7. Tratamiento de la información

Una vez recopilada la información se procedió al ordenamiento de la información obtenida y a incluir su contenido en forma escrita, completando la misma con la utilización de cuadros comparativos, ilustraciones y fotografías, con el objeto de mostrar los datos recabados con la mayor claridad posible. Posteriormente toda la información cuantitativa se transcribió a fin de dar a conocer los resultados de forma escrita sin alterar la información.

Aquí se aplica una metamorfosis lo que implica una transformación de los datos, llevándolo a teoría a gráficas, de teoría a tablas y de teoría a imágenes, por lo que se hizo necesario el uso del programa Excel, Canvas, Word (Smart-Art), se trabajó en estudios descriptivos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados de la Variable 1. Plan de Negocio

4.1.1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio ha sido sustentada en un pre-convenio con la empresa “Open Blue Cobia” socio estratégico empresarial y la Empresa “Fish Leather Panamá” promotora del proyecto. Open Blue Cobia aportará el 50% del capital y proveerá la piel de Cobia a costo cero y “Fish Leather Panamá”. Aportará el 50% restante y administrará el proyecto y la operación del negocio.

Se determinó que el mercado de la marroquinería en pieles comunes (animales bovinos) se encuentra maduro, los productos en piel de pez no es común realizar curtidos del mismo en Panamá. En términos de inversión resulta muy atractivo invertir en este rubro dado que la economía de Panamá está basada principalmente en las actividades del sector terciario que representan alrededor del 76% del Producto Interno Bruto (PIB).

Referentes sobre el tema; tal como se consultó en la revista electrónica de (CentralAmericaData, 2017) sitio web, señala en su titular: “El calzado de cuero ya es artículo de lujo. El fuerte repunte en el precio mundial, generado por la mayor demanda y la escasez de pieles para curtir comienzan a convertir el tradicional zapato de cuero en un producto suntuario”.

Dicha fuente ha expresado que esto se debe a la a la escasez y la mayor y a la percepción de que el cuero es cada vez más una materia prima demasiado costosa para la confección masiva de calzado, más dirigida a un segmento de los consumidores más elevado.

(CueroAmerica, 2008), reseña que "... El gran desempeño que lograron los productos de cuero desde la última crisis de 2008, generó la percepción de que la provisión de materia prima es tan limitada que cualquier expansión en el consumo generaría un constante incremento en el valor de la materia prima y el precio del cuero."

Investigaciones de mercado permitieron conocer los productos que se ofertan; dichos productos están en el rango entre B/. 47.50 y B/.53.50.00 por trozo de piel curado de (Cobia) de 25dm², lo que significa que una especie de cobia con dimensiones de 2 metros de largo genera 1 trozos de piel de curtido fino y esto es aceptado por la mayoría de los consumidores industriales nacionales y extranjeros, y que reconocen que esta piel es sinónimo de estatus y de poder económico. Para la comercialización inicial se usara la venta directa a través de pre-convenios comerciales debidamente legalizados.

(LederPiel, 2020), expresa que la piel de pescado: "...su curtido es marginal si se compara con la de piel bovina, ovina o caprina, el cuero del pescado está experimentando en los últimos años un enorme desarrollo y crecimiento. El

tratamiento de la piel de algunos peces es bastante parecido al que se aplica con los mamíferos y sus cueros ofrecen una notable resistencia y aspecto original.

Datos obtenidos por la Facultad de Ciencias Agropecuaria de la Universidad Nacional de Panamá extensión de Chiriquí expresan que el aprovechamiento de pieles de pescados, se ha convertido en uno de los 10 proyectos estratégicos para el país con miras a promover el desarrollo económico del sector. Expresa la fuente que la piel de pescado de cobia se compara con la piel de cocodrilo y además el pez cobia están atractivo como la piel de tiburón, por lo tanto; si se aprovecha al máximo, también se compara el precio como un producto exótico en los mercados internacionales.

Las pieles que se obtienen para ser curadas, se sacan en trozos enteros, por su buen tamaño y su pigmentación, le permite venderse enteras o en 8 trozos; así lo afirma (FAC.CIENCIAS.AGROPECUARIAS.panamá, 2016).

Con la información del estudio técnico se construirá la factibilidad financiera, analizando los costos de los insumos, los gastos administrativos mínimos necesarios y se proyectaran los resultados y los flujos de efectivo que se generarían por 5 años, se establecerá el valor presente neto de los flujo de caja que generara el proyecto, considerando el descuento a una tasa libre de riesgo, sumada a un porcentaje de prima de riesgo, para obtener un VPN positivo y una TIR adecuada.

El proyecto tiene gran importancia y esto es afirmado por la industria mundial de la piel quienes se reunieron en Milán (Italia) y señalaron que las “Tendencias y retos del futuro”, se enmarcan en el segmento de la piel curtida. Se espera un crecimiento en la demanda al 2020 hasta el 2028 del sea entre el 8% y 12%. (LederPiel, 2020)

En cuanto al mercado de las pieles crudas, el miembro de la FAO señaló que en los últimos 10 años su producción en términos de cantidad se ha mantenido estable, mientras que su valor ha aumentado, pasando de los 48 millones de dólares en 2005 a superar los 60.000 en 2016. Con optimismo ante las perspectivas abiertas para el sector mundial del cuero, Kaison Chang señaló los principales desafíos que debe afrontar el mercado de la piel en bruto en los próximos años. (LederPiel, 2020).

En Panamá, el Ministerio de Comercio Industria ha señalado que la demanda del cuero en Panamá es elevada, y que el mercado se abastece de cuero proveniente de Colombia, México y Países Asiáticos, por lo que se tiene que redoblar esfuerzos para fortalecer el mercado nacional.

Investigaciones recientes de la Universidad Nacional de Panamá señalan que el cuero de pescado es uno de los más cotizados en los mercados nacionales y mundiales y es una gran oportunidad para hacer negocios exitosos.

La Universidad Tecnología de Panamá (UTP, 2017) en la reciente investigación de la Revista Académica UTP sostiene que: “En la actualidad, las empresas a nivel mundial están enfocadas en desarrollar estrategias que les permitan diversificar su línea de negocios así como crear un valor agregado para sus productos”. Un ejemplo de esto es la transformación de pescado para el consumo humano que lleva a cabo en la acuicultura y la pesca. El informe señala que: “Anualmente, miles de toneladas de pieles de pescado son desaprovechadas en panamá o utilizadas para la elaboración de harina de pescado”. Frente a ello, la producción de cuero de pescado se convierte en una alternativa interesante para este sector, la cual debe ser tomada en cuenta.

Esta materia prima posee cualidades importantes para la manufactura sostiene la revista científica señalando que “su durabilidad, flexibilidad y resistencia; lo que permite que pueda ser utilizada para la confección de una amplia gama de productos como prendas de vestir, calzados, carteras, muebles, alfombras, accesorios, artículos utilitarios y decorativos, entre muchas otras bisuterías”.

4.1.2. Análisis de la industria, competidores, clientes.

4.1.2.1. Industria

La industria a la que se dedicará la empresa según la clasificación del Ministerio de Comercio e Industria y la Contraloría General de la Republica de Panameña es: Manufacturera del Cuero.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Panamá en cifras oficiales, el país ha empezado a reflejarse con ímpetu la exportación de cuero; China, Taiwán, Hong Kong, Vietnam, Holanda, Italia, Portugal, Malasia e Indonesia, así como Centro América son algunos de los destinos a donde llegan las pieles del ganado panameño para la confección de marroquería. Existen 5 empresas dedicadas a la compra nacional o tenerías o curtiembres.

El Ministerio de Ambiente de la República de Panamá en su sitio web (2016) publicó la “Guía de prevención de la contaminación del recurso hídrico, caracterización y tratamiento de aguas residuales para el sector de tenerías” indicando que: *“Las tenerías son las industrias manufactureras del cuero y utilizan pieles crudas como materia prima principal. Las pieles provienen de los mataderos o plantas de sacrificio de ganado bovino. También se curten otro tipo de pieles, pero para efectos de esta guía se tomará como tema de análisis el cuero de bovinos” (p.9)*

Cientos de toneladas de piel de pescado se desperdician en Panamá. Si tomamos en consideración que la empresa Open Blue Farms su producción anual fue de 1,700 toneladas al cierre del 2012 y al cierre del 2017 su producción alcanzó 3,500 toneladas. Como resultado de este proceso desecha 9.2% en piel del pescado.

La Industria del cuero en Panamá se clasifica en tres tipos de actividades de transformación según el Ministerio de Ambiente y estas se detallan así: curtiduría, acabado y fabricación de productos de cuero. Se define curtiduría como aquella actividad de convertir la piel animal en cuero mediante el uso de sustancias de origen vegetal, animal o mineral. Los talleres de acabado se dedican a dar al cuero semi-terminado acabados finales con pintura o tintes para realzar la belleza del cuero. Curtiduría y acabado serán las actividades a la que se dedicará la empresa.

La industria artesanal, utiliza el cuero para la fabricación de instrumentos musicales y artículos tradicionales como las cutarras, monturas de caballo, botas, taburetes, mesas y mecedoras. Estos artículos son apreciados como artesanías, pero también forman parte del diario vivir en el país. Por lo tanto el cuero que se le suministre, brindará grandes beneficios al sector artesanal.

Datos relevantes de la Industria del cuero panameño han sido objeto de estudio como por ejemplo: La Asociación Nacional de Ganaderos (ANAGAM) Panamá, agrega que la oferta de cuero ha iniciado un repunte en la medida en que aumenta el sacrificio de ganado vacuno.

Durante el primer cuatrimestre de 2016 el sacrificio de ganado vacuno en el país alcanzó las 124 mil 411 reses, un incremento del 8.26% en comparación con igual período del año pasado. Ahora, la actividad del cuero en el país, agrega

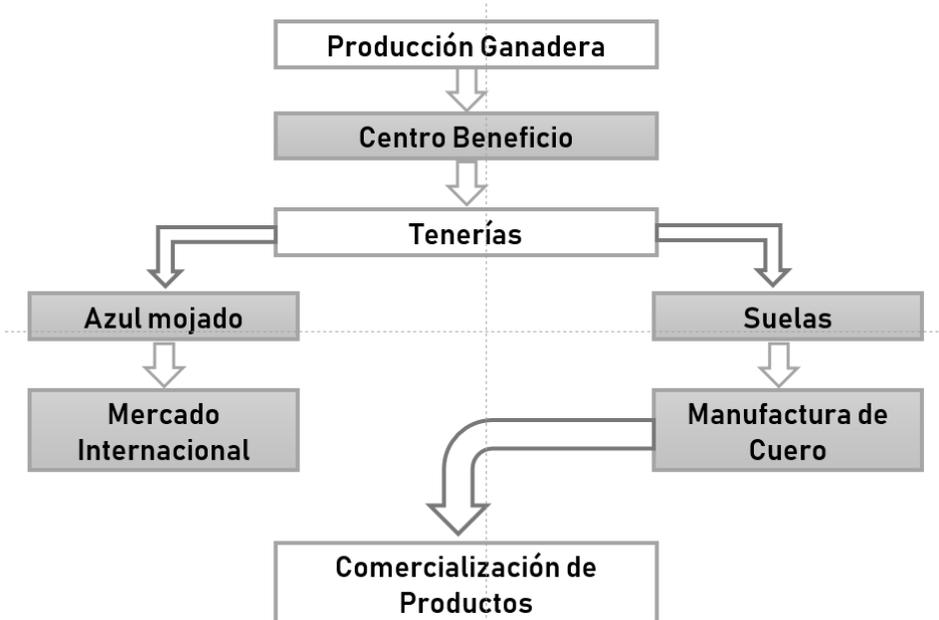
también que está orientada primordialmente hacia la exportación, dejando relegada a la industria artesanal.

Al igual que otras empresas, I.P Leather (cuero) Corp sufrió con la crisis financiera de 2008. Los precios cayeron a 10 dólares por unidad e incluso algunos empresarios se vieron en la necesidad de enterrar el material, esperando que el mercado se recuperara.

En la actualidad el alza en el precio de los combustibles ha impulsado la industria del cuero, porque los materiales sintéticos han subido de valor, dándole paso a las pieles.

(Díaz, 2018, pág. 1), en la revista electrónica Capital Financiero que se dio inicio en este año con las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con la República Popular de China indicando que: “Hay miembros exportadores que han mostrado un interés por que sus productos sean incluidos en la negociación para ingresar a China como: pescado y sus derivados, camarones, frutas, cafés especiales, madera de reforestación, minería, entre otros”.

Ilustración 7. Cadena productiva de cuero en Panamá



Fuente: Ministerio de Ambiente Panamá. (2018). Elaborado por Quintero Briones, Gilberto (2022)

Datos suministrados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario afirman que la República de Panamá produce cuero de ganado, pero no existe en el país la producción de cuero de piel de especies marinas. Este segmento es muy atractivo primero porque sería un negocio de innovación para el país y segundo que el mercado internacional tiene una alta demanda de curtido de piel de pescado con el fin de suplir su actividad manufacturera. El uso de esta materia prima genera un nuevo espacio de negocio en el mundo.

El interés demostrado por estas empresas radica en que los productos de pieles exóticas presentan una alta sensibilidad y correlación directa con el estado de la economía mundial, situación que se refleja en las ventas, donde podría además interpretarse que este tipo de empresas han venido perdiendo

participación en el mercado. Sin embargo, existe una tendencia denominada ANIMAL PRINT con la cual las pieles de animales exóticos están ganando participación dentro del mundo de las pieles y se constituyen en una tendencia importante.

Según publicaciones de moda a nivel internacional el ANIMAL PRINT invaden los armarios, afirmando que las pieles exóticas no sólo se usan para accesorios (correas, bolsos, etc.) sino además para prendas de vestir como pantalones y vestidos. (Conacyt, 2017)

Al contrario de lo manifestado, los productos fabricados de pieles exóticas tienen un mercado creciente en el mundo, y poco explorado en el mercado latinoamericano y Panameño.

En el pasado la exportación de pieles exóticas se hacía de manera ilegal, sin embargo las autoridades han permitido la comercialización de estas pieles a partir de zoo criaderos, que entre otros beneficios ayuda a preservar las especies objeto de comercialización, y lo que impone de alguna manera una barrera legal de ingreso a este mercado.

Anualmente, miles de toneladas de pieles de pescado son desaprovechadas o utilizadas para la elaboración de harina de pescado. Frente a ello, la producción de cuero de pescado se convierte en una alternativa interesante para este sector, la cual debe ser tomada en cuenta. Datos del Ministerio de

Economía y Finanzas de Panamá señalan que el tamaño del mercado en US\$.25 Millones de Dólares anuales.

(Arce, Arias Leitón, & Tristán, 2008), indica que china es percibido como el país líder y centro mundial de procesamiento de cuero. Esto fue ratificado en el año 2017 cuando el 29 de Agosto se celebró en Shanghái (China) el tercer Congreso Mundial del Cuero. Dicho congreso tuvo como lema “La revolución del cuero: cómo reaccionará la industria”, el evento convocó a más de 700 representantes del sector de la piel curtida de más de 35 países, para abordar los profundos cambios que se producirán a lo largo de la cadena de producción y comercialización del cuero en los próximos 20 años, tratando de dar respuesta a cómo debe afrontarlos la industria de la curtición y poniendo en foco especialmente en el protagonismo de Asia como futuro motor del sector. (LederPiel, Fuente: @Testexag, 2017).

Por su parte (Smith, 2017) en la publicación obtenida vía web, señala que:

“El 12 de abril, la Asociación de la Industria del Cuero de China (CLIA) publicó un informe detallando el desempeño del sector en el 1er trimestre de este año y los resultados son alentadores. Según CLIA “en los primeros meses de 2017, la industria tuvo un aumento de la facturación de un 5,6%, una caída de 1,1% de sus exportaciones y un aumento de 10% de las importaciones. Estas fueron principalmente de cuero terminado, cuero semiterminado y

pieles en bruto”. Este aumento de las importaciones beneficiará a la industria mundial del cuero”.

El resurgimiento del cuero en China refleja un movimiento positivo para el primer trimestre del año 2017. El informe también señala que existe un aumento de las importaciones de cuero terminado, semiterminado y pieles en bruto; y enfatiza la fuente; que este crecimiento beneficiará a las curtiembres de los países occidentales que exporten a China ya sea a fabricantes o a otras curtiembres.

La feria All China Leather Exhibition en su edición de 2016 (ACLE) atrajo más de 23.000 visitantes. El informe señaló que existen casi 20,000 empresas productoras que provienen de las provincias que compran y producen cuero en China. Existe un gran optimismo porque estos resultados evidencian la presencia de los más importantes compradores; (Smith, 2017) sostiene que es “óptimo los resultados reconocidos por los expositores, alientan la certeza de que para las empresas no habrá mejor lugar donde hacer negocios en el segundo semestre de este período de recuperación para las industrias del cuero”.

Otro informe publicado por el 11 de junio del 2018 por CueroAmerica.com (Herzovich , 2018) plantea que: “Los chinos aseguran que su industria agrega un 780% de valor a los cueros que recibe”; y es que: La Asociación China de la Industria del Cuero (CLIA) detalló el desempeño del sector en 2017 enfatizando

que los fabricantes de productos terminados de China le agregan al cuero un valor del 780%.

Se logró obtener información de la fuente antes descrita que señala que en Hong Kong, los ingresos que se lograron a través de la industria se estimaron en US\$ 220.000 millones, por lo cual aumentaron 3% en comparación a 2016, afirmó (Herzovich , 2018). Las principales curtiembres de China, es decir aquellas con ventas de al menos US\$ 3 millones, contribuyeron con más de US\$ 25.000 millones al total.

En China se fabrican: calzados, carteras, accesorios, equipaje, muebles, interiores de calzado, guantes y otras prendas y su valor se multiplica en 780%. La importación a China de cuero y productos terminados de cuero, incluyendo calzado y carteras, según datos suministrados por Herzovich aumentó en 2017 al subir 10,7% y alcanzar los US\$ 9.800 millones.

Para finalizar el análisis (Herzovich , 2018) señaló que: “El valor de los ingresos por exportación que lograron los curtidores y fabricantes de productos de cuero terminado fue de US\$ 78.700 millones en 2017, por lo cual aumentó 3,1% en comparación a 2016. Este valor representa el 35% del total por lo cual el sector del cuero de China generó 65% de su valor de 2017 en el mercado local”.

4.1.2.2. Producto

El producto a ofrecer es Cuero de Piel de Cobia, el proceso productivo consiste; transformar la piel del animal en trozos de cuero. Las pieles luego de ser limpiadas de sus grasas, cabeza, viseras, espina, aleta cola y escamas son sometidas a la acción de diferentes agentes químicos o vegetales que interaccionan con las fibras de colágeno para obtener un cuero estable y durable. Las operaciones y procesos para la producción del cuero se agrupan en tres etapas: etapa de ribera, etapa de curtido y etapa de acabado.

En primer lugar la piel debe salir entera, de una sola pieza. Primero, sacará la piel con el pescado aún entero, despegando la piel de la carne con ayuda de las manos y el cuchillo. Luego de todo el proceso se obtendrán trazos de cuero cumpliendo con las especificaciones técnicas que el cliente previamente ha convenido. Se presenta a continuación el proceso de la curtición.

Ilustración 8. Proceso de Curtición



Fuente: Facultad de Agronomía Chiriquí. Universidad Nacional de Panamá. (2022)

Basados en el análisis de la industria, se presenta la iniciativa de comercializar el cuero de piel de cobia hacia el mercado de La República Popular de China.

4.1.2.3. Análisis PESTEL

La matriz PESTEL será la herramienta a utilizar para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan la Empresa. Es necesario que se comprenda las Siglas (PESTIL). Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de la empresa además del presente plan de negocio.

Políticos – Legales

- Existen políticas e incentivos que promueven el sector industrial del país, como por ejemplo la Ley N° 3 del 20 de marzo de 1986, tiene como objetivo fomentar la industria nacional, entrega incentivos fiscales al sector.

- Panamá tiene una estructura económica bien definida, con un crecimiento que alcanza el 4.9% según mejor de la región. Lo que beneficia la inversión de nacionales y extranjeros.

- El modelo político-constitucional panameño es de carácter presidencialista y unicameral, con elecciones separadas para el poder legislativo. Su sistema político es estable y existe garantías para las inversiones.

- 19 acuerdos se firmaron entre China y Panamá entre los que destaca:
 - ✓ Acuerdo de promoción comercial que formaliza una política de intercambio comercial entre ambos países, facilitando la apertura de las exportaciones panameñas a China:
 - Contenido: Formaliza la política de asistencia bilateral para la atracción de la inversión de China a Panamá y facilita la apertura del mercado de China para las exportaciones panameñas, haciendo realidad las alianzas estratégicas entre empresas

exportadoras panameñas y empresarios chinos, alcanzadas durante la primera misión comercial de empresarios Chinos a Panamá. Se espera generar un gran potencial de ventas en producción panameña exportables.

- MOU de factibilidad de TLC

✓ Panamá y China inician estudio de factibilidad para negociar un TLC

- Contenido: Memorando de Entendimiento por el cual Panamá y China inician estudios para evaluar la factibilidad de un Tratado de Libre Comercio entre ambos países, reconociendo la importancia de profundizar y dinamizar el intercambio comercial, y las oportunidades y complementariedades económicas que abren las puertas a una relación comercial y económica más estrecha.

- Memorando de entendimiento de cooperación agrícola

✓ Memorando de Entendimiento de cooperación agrícola que permite mejorar la capacidad productiva agrícola y ganadera de Panamá, necesaria para la exportación al mercado chino.

- Contenido: Se trata de un Memorando de Entendimiento entre autoridades competentes para el desarrollo de la agricultura y ganadería, que da paso a la exportación de productos

agrícolas de Panamá a China. Incluye la cooperación técnica e intercambios de experiencias sobre germoplasma, inocuidad de los alimentos de origen vegetal y animal, sistema reglamentario sanitario y fitosanitario, uso de la tierra y nutrición del suelo, irrigación de las tierras de cultivo y ahorro de agua, medio ambiente agrícola y cambio climático, nutrición animal, tecnología de diagnóstico en el sector agrícola, horticultura protegida, procesamiento y logística agrícola, y áreas relacionadas en la forma de proyectos conjuntos de investigación, orientación técnica y otras actividades que puedan aumentar la capacidad para la comercialización y aplicación de resultados de investigación e investigación.

Económicos

- Según la Contraloría General de la República, entidad encargada de las estadísticas oficiales del país, el crecimiento del PIB hasta septiembre de 2016 fue de 4.9%, inferior a todas las proyecciones económicas. Panamá crecería al 6.2% para el año 2018
- La industria de producción de artículos procedentes del cuero se estima crezca en un 7% para el 18 y un 10% para el 2019.

- Panamá ha sido clasificado como país de riesgo A4, lo que equivale a un país con un clima de negocios aceptable.
- El peso de las exportaciones de bienes aumentó en 4.6 por ciento, destacándose los productos derivados del petróleo con 123.3 por ciento, banano 5.8 por ciento, piña 36.7 por ciento, camarón 87.7 por ciento, atún de aleta amarilla congelado, pescado fresco y filete de pescado en 28.6 por ciento, ganado vacuno en pie 3,196.6 por ciento, y pieles y cueros con 43.1 por ciento.
- El consumo de piel de cobia es un mercado nuevo, y como se ha mencionado esta piel no se está aprovechando y por lo tanto resulta atractivo invertir en este rubro.

Socioculturales

- El principal sector de la economía panameña es con diferencia el terciario, que aporta aproximadamente el 60% del empleo y el PIB. Panamá aprovecha las ventajas comparativas que tiene para diferenciarse estructuralmente del resto de las economías iberoamericanas, basándose en una economía de servicios.
- Los productos provenientes del cuero en un 80% provienen del extranjero. Las doce industrias dedicadas a la compra y venta de artículos provenientes del cuero ya no se dan abasto. Existe una gran demanda por cuero tradicional y

cuero exóticos. Dada las grandes regulaciones que se dieron en el 2008 la industria para la transformación de piel en cuero disminuyó drásticamente, sin embargo se están haciendo grandes esfuerzos con miras a apoyar este sector.

Tecnológicos

- Un gran desafío de Panamá consiste en alcanzar una competitividad sostenible, basada en la tecnología y la innovación. Panamá se ubica entre las economías de mayor crecimiento económico de América Latina debido, entre otras circunstancias, a favorables condiciones externas y políticas macroeconómicas prudentes. Este crecimiento, sin embargo, no está basado en la tecnología.
- El proyecto aspira a la práctica de generación más limpia, criterio que se aplicará trabajando mancomunadamente con las autoridades y la comunidad. Los aspectos ambientales consistirán en el cerramiento de las paredes, techos y bajo inventario, que permite minimizar la producción de los olores, el proyecto se ha preocupado por introducir la tecnología de aspersiones y uso de encimas que atacan la materia orgánica que produce el olor utilizando enmascarantes.

4.1.2.4. Elementos especiales del producto

Además de la piel, la mano de obra (en maquila) se constituye en esencial, por cuanto ésta es cien por ciento artesanal y requiere de una habilidad especial

puesto que la piel de pez Cobia tiene características únicas y de cuidados específicos.

4.1.2.5. Valor del producto para el cliente

Las pieles y cuero fabricados a partir de pellejos curtidos se han convertido en un producto de gran valor en el mercado nacional e internacional ya que de ellos se fabrican gran cantidades de prendas entre los animales cuya piel se aprovecha y que es muy cotizada es la de especies acuáticas.

Un análisis preparado por Landell Mills Commodities Studies (LMC) para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) muestra que el mercado internacional de pieles de especies acuáticas está dominado cada vez más por unos pocos países productores de América del Norte, Europa Occidental y Oceanía, que permiten la libre exportación de pieles, lo que significa que el producto para los dos clientes cautivo en el mercado Panameño es de gran valor.

4.1.2.6. Fortalezas y debilidades del producto frente a los productos de los competidores

Las fortalezas principales del producto se ubicaran: exclusividad y calidad. Este producto es de alto valor ya que vienen en piezas enteras de alta calidad y gran valor comercial.

Basado en las particularidades distintivas y únicas de los trozos de cuero de piel de Cobia le dará al producto una posición estratégica diferenciadora, teniendo en cuenta que los principales jugadores del mercado son productores de cuero de piel de res y esto lo diferencia ya que este cuero no tienen las carteristas del producto a comercializar.

La utilización del cuero producido abarca una diversidad de usos que se le pueden dar, un gran atractivo del proyecto; es que el mismo, es un producto considerado exótico.

Los productores de piel de ganado y los productos sintéticos no representan un peligro, ya el producto está bien diferenciado y dirigido a mercados específicos.

4.1.2.7. Posibilidades de proteger exclusividad

Se tramitará el *registro de marca y logo tipo* ante las entidades gubernamentales encargadas de velar por los derechos de autor y registros de marca, Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) en Panamá, para de esta forma protegerlos, se registraran los diseños del mismo, el costo de registro de marca esta alrededor de B/. 600.00, el cual será cubierto por los gastos de arranque del negocio.

Cuando se está desarrollando un proyecto de inversión es importante tener presente que el mismo se convertirá en una actividad comercial y todas las

actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

El estudio legal comprende “el análisis de las normas, reglamentos vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento de la empresa. Estar constituido legalmente permite a la empresa promover la producción de la empresa sin problemas y dentro de las disposiciones. Ser sujeto de crédito ante las entidades financieras” (p.58)

Objetivos del Estudio Legal es determinar: la viabilidad legal. Para ello se precisa la asesoría de la Licenciada Marie Carmen Quintero de Gómez, quien es especialista en aspectos legales comerciales.

Para desarrollar el negocio se constituirá una sociedad anónima reconocida como un excelente instrumento de planeamiento fiscal, las sociedades anónimas panameñas son ampliamente conocidas y utilizadas en todo el mundo. Las sociedades anónimas panameñas ofrecen muchos beneficios fiscales, en especial, cuando se utilizan como corporaciones o sociedades offshore o IBC's, como se las denomina en otras jurisdicciones, teniendo en cuenta, además, que la República de Panamá es considerada un paraíso fiscal.

Las sociedades panameñas son fáciles de dirigir y administrar a la vez que ofrecen versatilidad y seguridad. La Ley 32 de 1927, sobre sociedades anónimas

de la República de Panamá se aplica por igual a las sociedades anónimas que realizan negocios locales, es decir, dentro de la República de Panamá y a las sociedades cuya actividad se considera offshore, tal como se las conoce.

Para efectos de este proyecto, se hará con dos socios y se suscribe cieno (140) acciones comunes con un valor nominal de B/. 1,000.00 (mil balboas) cada una. Quedando distribuidas de igual forma (70) acciones cada uno.

No señala tampoco nuestro sistema jurídico el capital mínimo a suscribir al momento de constituir una sociedad anónima, como si lo hacen otras legislaciones, pero debe interpretarse que, si las acciones representan la totalidad de capital aportado, estas serán de valor nominal igual a la unidad monetaria correspondiente a sus múltiples.

Para efectos de este proyecto se inscribirá esta sociedad con un capital social de B/140,000.00 dividido en (100) acciones con un valor nominal igual.

4.1.2.8. Tamaño global y de nuestro mercado

Cada año, cientos de miles de toneladas de pieles de pescado son desaprovechadas, tal como lo afirma la empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.” que sus costos se elevan en deshacerse de las pieles de pescado que ellos producen, otras empresas en Panamá dedicada a la pesca utilizan sus desechos para la elaboración de harina de pescado. Frente a ello, la producción de cuero de

pescado se convierte en una alternativa interesante para este sector, la cual debe ser tomada en cuenta. Esta materia prima posee cualidades importantes para la manufactura como su durabilidad, flexibilidad y resistencia; lo que permite que pueda ser utilizada para la confección de una amplia gama de productos.

El informe señaló que existen casi 20,000 empresas productoras que provienen de las provincias que compran y producen cuero en China. Sin embargo se analiza las siguientes Provincias en China para comercializar el producto:

- Provincia de Fujian
- Provincia de Henan:
- Provincia de Hebei:
- Provincia de Zhejiang:

La empresa “Open Blue Cobia Panamá S.A.” inicio con una producción anual de 1,700 toneladas de pescado para el 2012 y se estima produzca 4,000 toneladas para el 2018, los desechos de la piel de pescado representan el 9.2% lo que totaliza 138 toneladas de piel que se descartan en un año. Sin embargo; la República Popular China inicio conversaciones con la empresa Open Blue Cobia para exportar sus productos; lo que implicará un crecimiento anual a partir del año 2019 en 20% anual para atender este mercado.

De este gran total el 95% se venderá al Mercado Chino, un 5% estará destinado a artesanos locales (artesanos en convenio con el Ministerio de

Comercio Exterior de Panamá y el Instituto de Turismo de Panamá) quienes comprarán este porcentaje anual para distribuirlo a artesanos locales.

En la Tabla 5 se muestra las estimaciones de Producción anual de pescado de Cobia; se calculó un 20% de producción anual.

Tabla 4. Estimación de la Producción Anual de Pescado de Cobia 8 AÑOS

PROYECCIÓN ANUAL al 20%	Distribución	1	2	3	4	5	6	7	8
Unidad de Peso por pescado producido	%	Tn	Tn	Tn	Tn	Tn	Tn	Tn	Tn
Pescado entero vivo	100,00%	4000	4800	5760	6912	8294	9953	9953	9953
Filetes	39,10%	1564	1877	2252	2703	3243	3.892	3.892	3.892
Restos de Carne	15,90%	636	763	916	1099	1319	1.583	1.583	1.583
Cabeza	16,80%	672	806	968	1161	1393	1.672	1.672	1.672
Viseras y espina	9,50%	380	456	547	657	788	946	946	946
Piel	9,20%	368	442	530	636	763	916	916	916
Aleta	6,70%	268	322	386	463	556	667	667	667
Cola	2,80%	112	134	161	194	232	279	279	279

Fuente: Estimación según datos suministrado por Open Blue Cobia. Elaborado por Quintero Briones, Gilberto (2022)

* Tn= Toneladas

* 2018 = Se estimó al 10% en crecimiento en relación al año anterior.

* 2019 al 2023 = La estimación de crecimiento es de 20%

* 2023 al 2025 se mantiene constante.

4.1.3. Competidores

Perú se presenta como uno de los principales competidores en la industria del cuero de pescado a nivel internacionales, que este país es uno de los principales productores de Mahi- Mahi (especie que se encuentra en el Caribe) dicha especie contempla un gran tamaño por eso es utilizado como el Surubí para calzado, para camperas o chalecos. Por otro lado; encontramos en Europa a los

países de Finlandia y España; estos fabrican bolsos y otros productos con cuero de pescado que son financiados por la Comisión Europea, para impulsar el desarrollo económico de los sectores extractivos, de la comercialización, transformación y la acuicultura, y así asegurar el desarrollo de las zonas costeras.

Tailandia es uno de los primeros países que produce curtido de piel de Tilapia ya varios años con gran éxito en su producción y comercialización en mercados internacionales, otros como México, Ecuador, Colombia y Paragua comienzan a transformar la piel de pescado en cuero. La Industria y la comercialización del mercado de cuero de pescado ha logrado un aumento en el desarrollo de la actividad, dicho ascenso se debe a los beneficios que se contemplan a la hora de la elaboración de la materia prima como por ejemplo: ser una fuente inagotable de producción, el uso industrializado de la faena de peces, curtido ecológico, durabilidad, resistencia y buen aspecto estético. Por los beneficios de producción antes mencionados muchos productores, diseñadores, empresas y marcas conocidas en todo el mundo entre otros, en la actualidad optan por dicho mercado meta.

En la tabla 6 se presentan los diez principales países exportadores de cuero. Es así que entre los principales exportadores mundiales de cuero crudo aparezcan países como Italia, Estados Unidos, Brasil, Hong Kong China, Germany, India, Australia, Argentina, Korea y Francia. La industrialización de los cueros y pieles es una de las actividades manufactureras más antiguas en tanto

en Europa como en América Latina y su importancia ha crecido de modo considerable durante los últimos años.

La Grafica 3 hace una comparación de la cadena de valor del sector del cuero con cadena de valor de otras industrias; la tabla 7 presenta la reducción del consumo en el proceso de curtición gracias a la inversión en I+D+i que es la sigla para definir Investigación más Desarrollo más Innovación tecnológica, un proceso que incluye varios pasos que van desde el surgimiento de la idea a la aparición de un producto innovador puesto en el mercado. Investigación.

La ilustración demuestra que el cuero bovino ha ido en una baja; su producción de cueros ocupa hoy un renglón que va en descenso; por lo tanto; el cuadro demuestra que para el mundo es más rentable la importación que la exportación de la materia prima.

Tabla 5. Diez países exportadores de pieles crudas y cuero

Rank	Countries	Export Value (Millions \$)	% World Total Exp.
1	Italy	5,526	15.6%
2	United States of America	3,811	10.7%
3	Brazil	2,945	8.3%
4	Hong Kong, China	2,372	6.7%
5	Germany	1,406	4.0%
6	India	1,364	3.8%
7	Australia	1,139	3.2%
8	Argentina	1,002	2.8%
9	Korea, Republic of	994	2.8%
10	France	970	2.7%
	World Total	35,491	100.0%

Fuente: Fundación Edison/ITC/Comtrade Data

La producción de cuero es subsidiaria a la producción cárnica que condiciona la oferta transformándola en “inelástica” porque las variaciones de su precio no condicionan su volumen en el mercado. La cadena de valor que inicia aquí es en realidad el origen de dos cadenas de valor asociadas, la de la carne y la del cuero, ambas cadenas tienen eslabones compartidos. Veasea la Grafica 3

Gráfica 3. Comparación de la cadena de valor del sector del cuero con cadena de valor de otras industrias



Fuente: Organización de Comida y Agricultura de las Naciones Unidas (FAO)

Tabla 6. Reducción del consumo en el proceso de curtición gracias a la inversión en I+D+i

Lower consumption for over than 1.000.000 sq/ft finished leathers	
Reduction up to 21.000 Kg chemicals	- 50%
Reduction up to 5.980 kWh	- 80%
Reduction up to 31.400 lt. water	- 95%
Reduction up to 58.200.000 lt. of compressed air compressa	- 95%
Reduction up to 21.000 Kg waste chemical	- 100%

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes Italianos de Maquinaria y Accesorios para la Curtición y la Fabricación de Calzado y Marroquinería (2017)

La cobia es ideal para la acuicultura. Además de crecer rápido y tener una alta fertilidad, su carne de alta calidad; el camino de la cobia en el pacifico se muestra a continuación.

Figura 1. El Camino de la Cobia en el Océano Pacífico



Fuente: País, Ana BBC Mundo.

La cobia es ideal para la acuicultura. Además de crecer rápido y tener una alta fertilidad, su carne de alta calidad es usada, por ejemplo, para elaborar sushi y sashimi. El kilo de carne puede venderse a unos US\$12. Es un pez de lujo. La principal empresa cultivadora del pez cobia en Panamá, Open Blue, busca incorporar sus productos al mercado de China, conocido por ser un importante

consumidor de esa exclusiva especie marina, dijo un representante de la compañía.

El gerente de asuntos regulatorios y comunitarios de Open Blue, Javier Visuetti, en entrevista realizada por el Panamá América el 5 de febrero de 2018 señaló que las instalaciones fueron visitadas en diciembre pasado por el ministro de Comercio de China, Zhong Shan, y una comitiva técnica para evaluar las condiciones sanitarias del proceso de producción y empaque.

4.1.3.1 Clientes

La Republica Popular China cuenta con la más grande industrias de cuero mundial; (Palomo López I. , 2016) sostiene que “solo las grandes empresas del sector produjeron el año 2015 un total de 600 millones de m2 de cuero, lo que supone un aumento del 7% respecto a 2014. Los datos del 2016 confirman la continuidad del crecimiento del sector, siendo un 1,4% mayor que el mismo periodo del año anterior.

Tabla 7. Producción anual de cuero de la República Popular China. 2014-2018

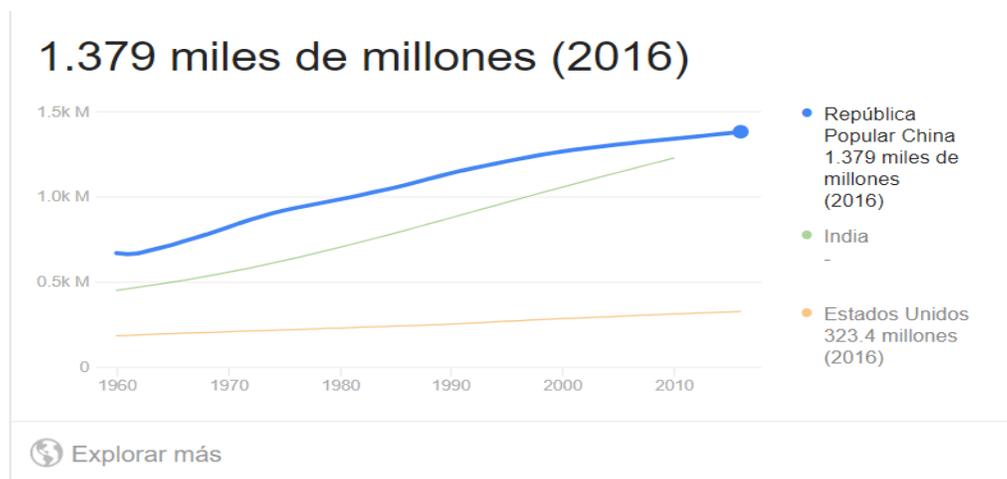
Años	Millones m2	Nivel de crecimiento
2014	561	7%
2015	600	7%
2016	651	8,40%
2017	705	8,40%
2018	765	8,40%

Fuente: (Palomo López I. , 2016). Tabla diseñada por Quintero Briones, Gilberto (2022)

Establecer negocios con China, ya sea importando o exportando productos o servicios, es determinante el contar con conocimiento básico de este importante productor y consumidor; en este sentido es recomendable conocer tanto datos geográficos como económicos para poder identificar oportunidades y también será determinante el tener conocimientos sobre aspectos culturales; estos datos son muy apreciados para hacer negocios, sobre todo, cuando se quiere mantener una relación de negocios basada en la confianza y la cercanía.

La República Popular de China es un país ubicado en el este del continente asiático y corresponde al cuarto país más grande del mundo, con una superficie de 9.596.961. A finales de 2016, la población total en la parte continental de China, considerando 31 provincias, regiones autónomas y municipios, y excluyendo a Hong Kong, Macao, la provincia de Taiwán y a chinos de ultramar, fue de 1.379.000.000 personas (National Bureau of Statistics of China, 2017). Véase la Gráfica 4 la distribución de la población total de la República Popular de China.

Gráfica 4. Población total de la República Popular China



Fuente: Banco Mundial, Oficina del Censo de los Estados Unidos

Se muestra en la figura 2 el Reloj de la Población de China

Figura 2. Reloj de la Población de China. Al 17 de Julio de 2018

17-07-2018 09:42:17	
1 397 992 721	Población actual
725 812 972	Población masculina actual (51.9%)
672 179 749	Población femenina actual (48.1%)
9 364 403	Nacimientos este año
19 182	Nacimientos hoy
5 270 304	Muertes este año
10 796	Muertes hoy
-203 574	La migración neta este año
-417	La migración neta hoy
3 890 525	Crecimiento poblacional este año
7 969	Crecimiento poblacional hoy

Fuente: <http://countrymeters.info/es/China>. (17 de Julio de 2018) 09:42:17

El producto interior bruto (PIB) de China subió un 2.3 % en el segundo trimestre de 2020, cifra que confirma que la economía china resistió la crisis pandémica a nivel global y una de las pocas economías que tubo crecimiento en el mundo, para el 2019 su crecimiento fue de 6%, dos décimas por encima del objetivo de crecimiento marcado por el Gobierno para este año, según fuente de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). En cuanto a la distribución geográfica, la zona este del país presenta una mayor concentración de producción, destacando las provincias de, Zhejiang, Hebei y Henan. Su PIB es de 12.901.904M

(PRENSA, 2018), publicado en sitio web señala que: “La expansión económica de China en el primer trimestre, que fue mejor a lo esperado, estuvo respaldada por un repunte en la construcción y la industria, mientras que la desaceleración en los sectores de servicios y agricultura lastró al crecimiento, mostraron datos oficiales”.

La publicación resalta que la construcción y la manufactura creció un 6.3% respecto al año anterior desde el ritmo de 5.7% del cuarto trimestre, según datos publicados por la Oficina Nacional de Estadísticas un día después de la divulgación del producto interno bruto. Por su parte (PRENSA, 2018) indico que: “La economía de China creció un 6.8% en el período enero-marzo, levemente por encima de las expectativas gracias a la fuerte demanda de los consumidores y una inversión inmobiliaria sorprendentemente robusta”.

Resaltando que la industria manufacturera se recuperó a principios de este año luego de que las autoridades levantaron las restricciones de contaminación del invierno y de que las fábricas de acero aumentaron la producción; así también los productores relacionados con la industria del cuero.

Provincia de Zhejiang:

La provincia está situada al sur de Shanghai y de Jiangsu y es una de las más pequeñas de toda China ya que cuenta con poco más de 100.000 kilómetros

cuadrados. El 70% de su territorio son montañas, colinas y escarpes y el 10% agua, con lo cual la superficie cultivable es muy reducida.

El clima de la provincia es templado, con una temperatura media en enero de 7 °C y de 27 °C en julio. Zhejiang se ve afectada regularmente por los tifones que se forman en el océano Pacífico. La economía local se basa en la agricultura del arroz y en la pesca. Además del arroz, también se cultiva algodón y té. Zhejiang es también una de las principales productoras de seda de toda China. Las industrias principales son las industrias químicas, textiles, alimentarias y de materiales para la construcción. Los principales puertos se sitúan en Ningbo, Wenzhou, Taizhou y Zhoushan.

Situada en el litoral, la provincia tiene la administración de más de 18.000 islas entre las que destaca la de Zhoushan, la cuarta más grande de la República Popular China. La población total de la provincia de Zhejiang es de más de 54 millones de habitantes (datos de 2010).

Figura 3. Ubicación Geográfica de la Provincia Zhejiang (China)



Fuente: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:ZhejiangMap.png>

Provincia de Hebei:

Está ubicada al este de la región Norte del país, limitando al norte con Mongolia Interior, al noreste con Liaoning, al este el Mar de Bohai, al sureste con Shandong, al sur con Henan y al oeste con Shanxi, además de rodear por completo a Pekín y Tianjin. Tiene una población de 75,846,556 millones de habitantes (2018) y una extensión de 190,000 km² con una costa de 487 kilómetros.

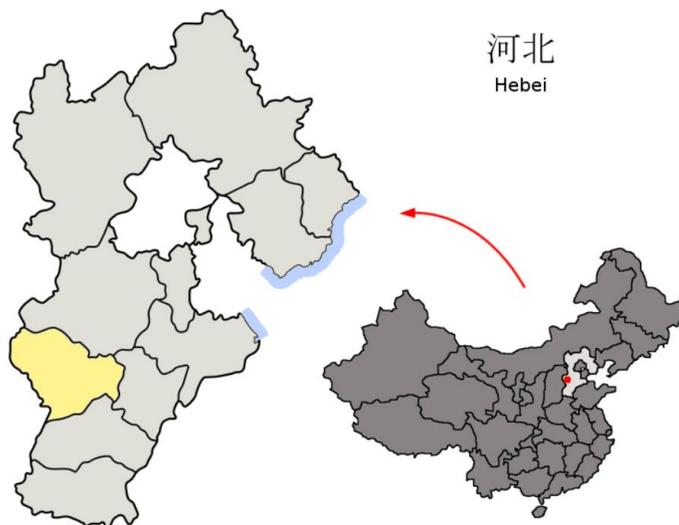
La provincia de Hebei está rodeada por las Montañas Taihang al oeste y las Montañas Yan al norte, más allá de las cuales se extienden las llanuras de Mongolia Interior. El sur y centro forman parte de la Gran Llanura China. Al este se encuentra el Mar de Bohai. El punto más alto de la región es el Monte Xiaowutai de 2.882 metros. La Gran Muralla China atraviesa el norte de la

provincia de oeste a este, penetra brevemente en el Municipio de Pekín y termina en Shangaiguan, ya en la costa.

La Cuenca del Río Hai abarca la mayor parte de las zonas central y meridional de la provincia y la del Río Luan la zona noreste. Sin contar los numerosos embalses que se encuentran en las zonas montañosas, el lago más grande es el Baiyangdian, ubicado en su mayor parte en el Distrito de Anxin.

El clima es continental monzónico con temperaturas que varían entre los -16 °C y los -3 °C en enero y los 20 °C y 27 °C en julio. Las precipitaciones, de entre 400 y 800 mm anuales, se producen principalmente en verano. En 2012, el Producto Nacional Bruto de Hebei fue de 2 225 016 millones de yuanes (331,783)

Figura 4. Localización de la Provincia de Hebei



Fuente:[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Location_of_Shijiazhuang_Prefecture_within_Hebei_\(China\).png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Location_of_Shijiazhuang_Prefecture_within_Hebei_(China).png)

Provincia de Henan:

Está ubicada en la región China del Sur-Central limitando al norte con Shanxi y Hebei, al noreste con Shandong, al este con Anhui, al sur con Hubei y al oeste con Shaanxi. Con casi cien millones de habitantes, es la provincia china con mayor población.

La mitad oriental de Henan es llana, puesto que forma parte de la Gran Llanura China. El oeste y el sur son montañosos. Al noroeste están las montañas Taihang y al oeste las montañas Qinling. En el extremo más meridional, las montañas Dabie la separan de la vecina Hubei.

El río Amarillo atraviesa el norte de Henan. Entra por el noroeste, a través del embalse de Sanmenxia. Tras pasar por Luoyang, por efecto de la sedimentación y de las construcciones artificiales, fluye por un dique más elevado que el terreno circundante.

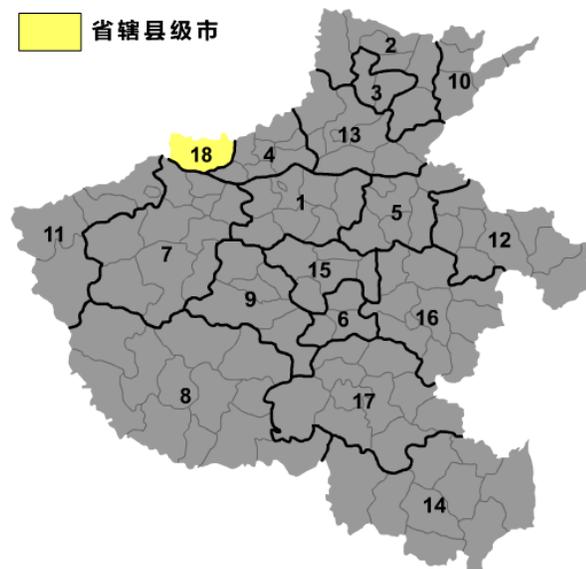
En Henan hay muchos embalses, entre los que cabe destacar los de Danjiangkou (en la frontera con Hubei), Sanmenxia, Suyahu, Baiguishan, Nanwan y Banqiao. El clima es continental templado, con las mayores precipitaciones en verano. El rango de temperaturas va desde los 0 °C en enero a los 27 ó 28 °C en julio.

Henan, con 94 306 355 habitantes (2018), es la provincia más poblada de China (si fuera una nación independiente ocuparía el décimo segundo puesto, detrás de México). El 99% de la población es de etnia han y el resto de etnia hui.

Henan es una provincia relativamente pobre, aunque el rápido desarrollo económico ha producido un incremento de aproximadamente un 10% anual durante los últimos veinte años, debido a las reformas y la apertura al exterior.

Dos importantes rutas ferroviarias atraviesan Henan hasta la capital Zhangzhou: la Jingguang (de Pekín a Cantón) y la Longhai, de Lianyungang a Lanzhou. La línea Jingjiu, de Pekín a Kowloon (norte de Hong Kong), también atraviesa la provincia.

Figura 5. Localización Geográfica de Hernan



Fuente: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:HenanMap.png>

Provincia de Fujian (República de China)

Fujian o Fukien (en chino: 福建省, pinyin: Fujian Sheng; Peh-oe-ji: Hok-Kian Seng) es una provincia de la República de China (Taiwán), incluye los pequeños archipiélagos de Kinmen (Quemoy) y las islas de Matsu de la costa sureste de la República Popular China. La sede del gobierno provincial es Jincheng municipio del condado de Kinmen. La provincia de Fujian actual fue una vez parte de una provincia más grande, que consistía en una porción del continente y algunas islas. Después de la guerra civil china de 1949, la mayoría de la provincia histórica se convirtió en Fujian en la República Popular China, mientras que las restantes islas permanecieron bajo el control de Taiwán, que componen el 0,5 % del territorio nacional.

Fujian provincia situada en el área de costa del sureste, su capital es Fuzhou y su nombre abreviado es Min. Para la República Popular de China, es una de las primeras provincias que dio paso a la apertura al comercio internacional. El nombre Fujian vino de la combinación de dos ciudades en Fujian, (Fuzhou y Jianzhou) durante la dinastía Tang (618–907). La región de la provincia de Fujian cubre un área terrestre de 121.400 kilómetros cuadrados (46.873 millas cuadradas) y un espacio marítimo de 136.300 kilómetros cuadrados (52.626 millas cuadradas). Por consiguiente, los tours por las islas es uno de los atractivos principales de la provincia de Fujian, como la isla de Gulangyu y la isla de Meizhou. La isla de Gulangyu es conocida como "el jardín del mar", "la exhibición

arquitectónica de las diez mil naciones", "ciudad natal de la música" y "isla del piano".

La provincia de Fujian es un tesoro verde en el sur; sus bosques cubren el 60,5% del área total. Siendo un buen puerto natural, era el lugar de salida de la ruta marina de la seda y un importante puerto en el viaje de Zheng He, que trajo culturas y productos extranjeros a Fujian. Las tres religiones principales (Cristianismo, Budismo e Islamismo) son todas populares en la provincia de Fujian. Por supuesto, la provincia de Fujian posee su cultura característica: la cultura Mazu (Mazu, también llamada Diosa del Mar, es la deidad del los barqueros, pescadores, viajeros y hombres de negocios).

Ilustración 9. Localización de la Provincia de Fujian



Fuente: Google Mapas. Mapa de la provincia de Fujian, Ilustración de mapa de vector de China aislado en el fondo. Vector de mapa editable de China.

4.1.4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

4.1.4.1. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

4.1.4.1.1. Modelo de Negocio

Uno de los pasos a seguir es la formalización de una alianza estratégica que garantice y limite los deberes y derechos de cada uno de los involucrados para la puesta en marcha del negocio. El socio principal es La empresa “Open Blue Cobia S.A” quien garantizará la piel de cobia, el segundo socio es “Fish Leather Panamá S.A”; procesará la piel hasta convertirlo en cuero de alta calidad que será vendido a los clientes (previo contrato a 20 años). El negocio se potencia con las nuevas relaciones de Panamá con China Popular.

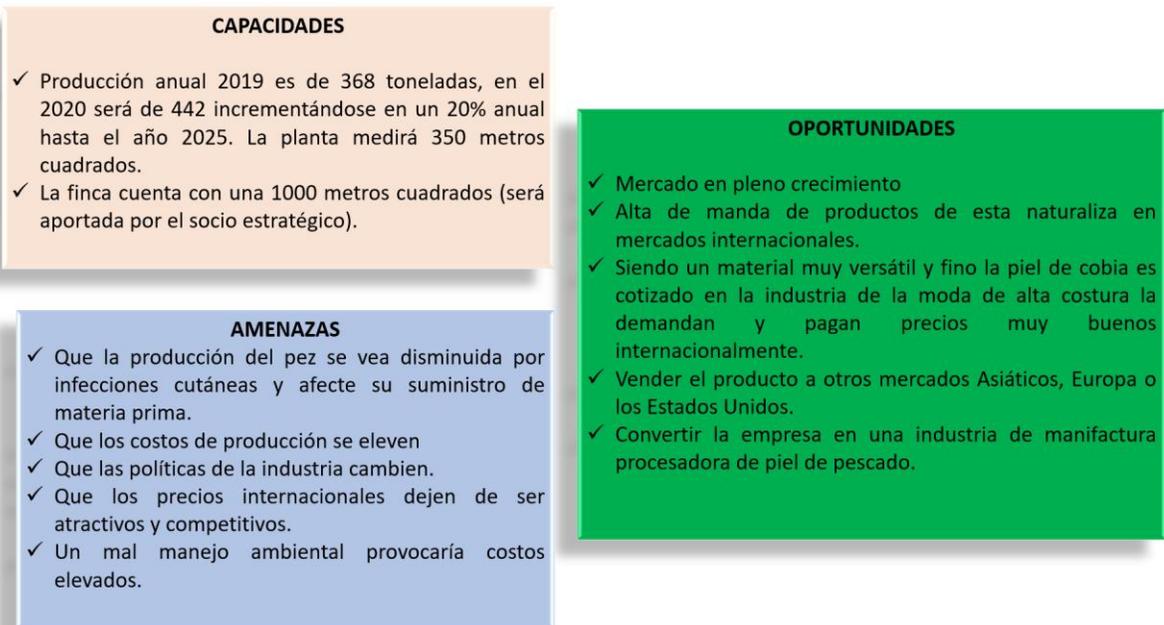
La ilustración 10 puede observarse el lienzo de modelo de negocio diseñado para la empresa; esta herramienta estratégica se realiza con el fin de desarrollar y mostrar un modelo de negocio de forma visual.

Ilustración 10. Modelo de Negocio Bussines Models Canvas



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Ilustración 11. Capacidades, Oportunidades y Amenazas



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Dentro de las políticas y estrategias de competitividad se contempla un laboratorio con el fin de hacer investigaciones destinados a mantener y mejorar los procesos y conservación del medio ambiente a través de las buenas prácticas de manufacturas y con ello incrementar la competitividad en el sector, disminuyendo los costos de los químicos utilizados en pelambre y curtido al cromo y fomentado el mejor uso de las buenas prácticas de manufactura BPM y estándares de saneamiento (POES), para ello se plantea las siguientes políticas:

- Reducir el impacto ambiental debido a los efluentes líquidos sin tratar hasta en un 75%.
- Mejorar la protección y seguridad del trabajador.
- Cumplir estrictamente las normas ambientales establecidas con el fin de ser una empresa responsable con niveles altos de calidad y manejo adecuado ambiental.
- Medir la cantidad y la calidad de los efluentes de la curtiembre que desemboca al sistema de tratamiento y basar el pago de servicios en el volumen y contenido del efluente;
- Instalar un laboratorio independiente certificado para tomar muestras al azar en la planta de tratamiento; y

- Seguir prácticas de producción limpia en forma escrupulosa (segregando completamente los efluentes y removiendo todos los sólidos solubles y sedimentables).

Coordinar con las agencias gubernamentales para facilitar los procesos de traslados y de permisos/licencias (incluyendo estudios de impacto ambiental). Elaborar y otorgar sellos de calidad y/o ecológicos a los productos para poder penetrar mercados externos.

4.1.5. Descripción de la Empresa

La empresa "Fish Leather Panamá S.A", se caracterizará por producir piel exótica de pez de Cobia. La Empresa se radicará en la República de Panamá. Fabricaremos un producto de cuero exótico de alta calidad de manera muy responsable. Produciremos y distribuiremos nuestra línea en la República Popular de China. Se contará con una línea de cuero muy resistente que permitirá manufacturar artículos finos de alto valor comercial, hermosas y resistente piezas.

La piel se caracterizará por su textura y fuerza, por ser de origen animal, tienen particularidades genéticas especiales (como el tamaño pez), este aspecto beneficiara el tipo de artículos a manufacturar; pretendemos diferenciarnos para asegurar que las piezas de cada producto que el cliente requiere se ajusten al tamaño exigido, y así los clientes aprovechen todas las características que la piel de este pez le ofrece y con ello, responderemos a sus necesidades.

La empresa será orgullo de sus de sus actividades, no sólo porque procesará y venderá piezas de alto valor en el mercado; sino, porque transforma al mundo al mismo tiempo, debido a la gran responsabilidad social que se inculcará en sus valores corporativos.

Siempre deberá producir piezas de alta calidad, será un cuero de pez de cobia 100% natural, para que los clientes puedan producir líneas de productos de alta calidad y de gran valor en mercados internacionales y con ello asegurar la calidad de los productos a quienes reciban las piezas, el producto será 100% garantizado; y así el cliente sentirá una relación de confianza; permitiendo que este llegue al consumidor final con piezas únicas de alto valor agregado, este consumidor se sentirá satisfecho, podrá vivir su vida llena de aventuras día con día, con comodidad y confianza, que están protegidos y luciendo prendas inigualables. Estamos tan seguros de la calidad que ofreceremos que los productos tendrán garantías de devoluciones por desperfectos de las piezas.

Se ha añadido un valor, que es lo más importante para “Fish Leather Panamá S.A” y es la conexión de la fábrica con el cliente final, prescindiremos de todos los intermediarios que no añaden valor a nuestros futuros clientes, cortando todo tipo de intermediación; no contaremos con distribuidores. Esto permitirá ofrecer un producto de alta calidad a un precio más accesible, y competitivo.

“Fish Leather Panamá S.A” surge de la idea de servir a una comunidad de la Provincia de Colon; siendo la sede principal de la empresa Asociada y en donde

se ubicarán las futuras instalaciones de la nueva empresa; con ello se busca potenciar el recurso humano de una de las provincias más golpeadas del país, iremos de la mano con el crecimiento de esta provincia, el pueblo y sus raíces estarán primero. La producción de nuestro cuero será un proceso transparente, amigable con el ambiente. Nuestros futuros clientes no sólo compran un producto bien hecho y de buena calidad, sino que también serán parte de este trato honesto, donde cada persona incluida en la cadena de suministro recibe un trato justo.

Se contará con un equipo local e internacional, que se preocupará por los procesos de buenas prácticas, que es dinámico que combina técnicas mundiales con el deseo de crear soluciones innovadoras y responsables. Se apoyará la diversidad en todas sus formas y la inclusión en la vida diaria, y la contratación de personal local será un factor clave de nuestras operaciones en Panamá.

La empresa estará estructurada verticalmente y, por lo tanto, la formación y conocimientos especializados de sus empleados será variada, desde las buenas prácticas de manufactura, tratamiento de aguas residuales, calidad e ingeniería de nuestras instalaciones hasta la gestión de la cadena de suministro. La empresa deberá combinar su pasión por el arte de transformar materias primas de alta calidad y durabilidad con su fuerte impulso de revolucionar la industria del cuero de pescado y su comercialización y situará sus expectativas a la vanguardia de esta.

4.1.5.1. Misión

“Fish Leather Panamá S.A” será una empresa Panameña que procesará, comercializará y distribirá piel exótica de Pez Cobia, cumpliendo con los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Procedimientos Operacionales con estándar de Saneamiento (POES) internacionales, será pionera en la producción este tipo de curtido, que encantarán a los clientes, comprometidos con el ambiente y su conservación, responsables en su justo a tiempo en las entregas y respaldados con asesoría técnica para garantizar funcionalidad, proyectando el sano crecimiento de nuestra empresa.

La producción del cuero será un proceso transparente, amigable con el ambiente. Sus clientes no sólo compran un producto bien hecho y de buena calidad, sino que también serán parte de este trato honesto, donde cada persona incluida en la cadena de suministro recibe un trato justo, generando beneficios a los empleados y accionistas, bienestar y desarrollo a la comunidad.

4.1.5.2. Visión

En un plazo de 10 años “Fish Leather Panamá S.A” se proyectará como una empresa innovadora, con espíritu de crear nuevas y mejores ideas, logrando que esto sea una filosofía empresarial, reconocida en el territorio nacional e ingresar a los mercados internacionales, con el fin de ser líder en la fabricación y comercialización piel de cobia Panameña, hermosa y resistente con fina textura y fuerza, con particularidades genéticas especiales que benefician a los clientes por

ser el tipo de artículos que permiten manufacturar productos terminados de alta calidad y gran demanda en los mercados más exigentes del mundo; se diferenciarán ya que se ha de asegurar que las piezas de cada producto que el cliente requiere de la fábrica se ajusten a su tamaño según el artículo y diseño de su producto final, aprovechando todas las características que de la piel que este pez ofrece y con ello responderán a todas sus necesidades con un sello único y distintivo.

4.1.5.3. Objetivos

4.1.5.3.1. Objetivo General

Procesar cuero de pescado; cumpliendo con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Procedimientos Operacionales Estándares de Saneamiento (POES), comercializarlo e incorporando el manejo adecuado del ambiente, busca contribuir a la generación de empleos, brindando a los clientes satisfacción, no solo procesando y vendiendo sino transformando al mundo al mismo tiempo. Por la gran responsabilidad social que poseemos, aportamos rentabilidad y rendimiento a los accionistas, generamos crecimiento a nuestros clientes.

4.1.5.3.2. Específicos

- Contar con una materia prima de alta calidad.
- Ejecutar las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Hacer una buena optimización, a través del buen uso de la materia prima.
- Cumplir con el Flujo de Procesos.

- Recibir asesoría técnica y legal.
- Propiciar la buena atención y servicio al cliente.
- Consultar permanente con los clientes.
- Garantizar las buenas prácticas y rendimiento de la empresa.

4.1.5.3.3. Valores

Compromiso:

- Satisfacer necesidades del cliente.
- Cumplir con la Guía de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Cumplir con los procedimientos Operacionales Estándar de Saneamiento.
- Cumplir con el Flujo de Proceso.
- Proteger y conservar el medio ambiente
- Garantizar la seguridad y salud de los colaboradores.

Comunicación:

- Ser responsables de una correcta comunicación con los colaboradores, accionistas y administrativos.
- Ser responsables de una correctamente comunicación con los proveedores y clientes.
- Comunicase correctamente con el Ministerio de Ambiente, Ministerio de Salud, MICI, TURISMO y Organismo Estatales; Embajada de China en Panamá; Adunas, entidad municipal y gobernación.

Honestidad:

- Honestidad en todo lo que se hace, transparencia en los negocios.

Disciplina:

- Trabajar apegados a lineamientos establecidos.

Puntualidad:

- Ser puntuales dentro de la organización, con los clientes, proveedores y en los compromisos que se adquieran.

Respeto:

- Hacia la dignidad individual, la diversidad en todas sus formas y la inclusión en la vida diaria, y la contratación de personal local es un factor clave de nuestras operaciones en Panamá.

4.1.6. Logo propuesto

Ilustración 12. Logo propuesto



Fuente: Quintero Gilberto Rolando Quintero Briones (2021)

4.1.7. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Desde el punto de vista corporativo “Fish Leather Panamá S.A”. Intentará atender una porción de la demanda de cuero de pescado en el Mercado Chino. Para lograr el crecimiento en ventas, consideramos la siguiente matriz que muestra los niveles de crecimiento anual de la empresa “Open Blue Cobia Panamá”, en base a su crecimiento así mismo crecerá la empresa “Fish Leather Panamá S.A”; tomando en consideración que la empresa “Open Blue Cobia Panamá”; aumentará de 10% a 20% su producción anual a partir del año 2019; manteniéndose constante hasta el año 2025.

Para lograr la solidez empresarial, los insumos que aportara la empresa suministradora serán manejados adecuadamente con el fin de aprovechar al máximo la materia prima. La tabla 1 presenta la producción anual en toneladas producidas desde el año 2012 al 2017. La tabla 5 se proyecta la producción anual en toneladas que producirán desde el 2018 al 2025.

Penetración de Mercados: Consistirá en crecer en el mismo mercado previo convenio realizado por 10 años.

Desarrollo de Mercados: Con esta manera de crecimiento se deberán enfocar en vender a clientes cautivos, estos son clientes que a través una contrato promesa de compraventa, previamente establecido se obligan a comprar y la empresa y esta se obliga a venderles a manera de exclusividad por 10 años renovables.

El contrato deberá ser definido como una promesa de compraventa entre las partes. Los bienes objeto del presente contrato tendrán la garantía propia que otorguen sus fabricantes conforme a la vigencia que a cada bien corresponda.

Para lograr el crecimiento en ventas, se ha de considerar la siguiente matriz que muestra los niveles de crecimiento anual de la empresa para la empresa "Fish Leather Panamá S.A"

Tabla 8. Proyección anual en toneladas de piel de pescado de cobia

PIEL TOTAL ANUAL MATERIA PRIMA PESO BRUTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Enero	30	36	44	53	63	76	76	76
Febrero	30	36	44	53	63	76	76	76
Marzo	30	37	44	53	63	76	76	76
Abril	30	37	44	53	63	76	76	76
Mayo	31	37	44	53	63	76	76	76
Junio	31	37	44	53	64	76	76	76
Julio	31	37	44	53	64	76	76	76
Agosto	31	37	44	53	64	76	76	76
Septiembre	31	37	44	53	64	77	77	77
Octubre	31	37	44	53	64	77	77	77
Noviembre	31	37	45	53	64	77	77	77
Diciembre	31	37	45	53	64	77	77	77
Piel Anual	368	442	530	636	763	916	916	916

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Desarrollo del Producto:

Panorama acuícola publicado en abril de 2012 Volumen MAYO-JUNIO Vol. 17 No. 4 en entrevista realizada a QFB Francisco Castro Vargas expresó que: “el cuero de pescado se comercializa por piezas, cuya talla depende de la especie y se clasifica según su tamaño y limpieza una tilapia de buena talla (superior a los 750 g) puede alcanzar los 1.5 dm² y el robalo puede andar entre los 2.0 y los 2.5 dm². Como comparativo para la confección de una zapatilla de dama se necesitan 25 dm² de piel.”. (p.12)... agrega la fuente que “se puede trabajar tilapias de talla menor, pero el tamaño de la piel es pequeño e implica más trabajo para obtener cuero susceptible de utilización” (p.12). Otras fuentes señalan que en Colombia se compra el decímetro cuadrado en 0.80 de dólares mientras que en otros países alcanza un valor de B/1.50 por decímetro cuadrado.

El pez Cobia presenta caudal con bordes oscuros y blanco en el medio su tamaño es de 2.5 m. y 68 kg, alcanzando 25 dm² por pieza de animal. Lo que significa que cada pieza de cuero de cobia permite un rendimiento 8 piezas con valor en el mercado.

Conversión de base: 1 dm² = 0.01 m² conversión de base: 1 m² =
100 dm²

Se está convirtiendo área de unidades a partir del decímetro cuadrado a metro cuadrado.

1 metro = 10 dm

2 metro = 20 dm

2.5 metro = 25 dm

Para convertir (kg) a (g) se procede así:

68 kg = 1000 g

$$68 \text{ kg} = \frac{1,000 \text{ g}}{1 \text{ kg}}$$

$$68 = \frac{1,000 \text{ g}}{1}$$

$$\text{g} = 68,000$$

Los gramos superan en creces a lo recomendado por QFB Francisco Castro Vargas quien manifiesta que un pez es de buena talla es aquel que supera los 750g.

Conversión de tonelada a kg.

1 tonelada = 1000 kg

Tabla 9. Estimación. Producción de piel de pescado de cobia curtida / Toneladas a Kilos

Descripción	Toneladas	Kilogramos	Piezas
Equivalente	1	1000	68
Año 2018	368	368,000	5,412
Año 2019	442	442,000	6,500
Año 2020	530	530,000	7,794
Año 2021	636	636,000	9,353
Año 2022	763	763,000	11,221
Año 2023	916	916,000	13,471
Año 2024	916	916,000	13,471
Año 2025	916	916,000	13,471
Estimación	5,486	5,488,000	80,759

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Si un pez pesa 68 kilogramos de este producto se obtienen 200 dm² de pieza por cada pez, entonces, de 368,000 kilogramos en el año 2,018 (ver tabla 10); entonces 368,000/68 se habrán cosechado 5,412 unidades de productos que representa 25 dm² en materia prima procesada de cada dos metros de diámetro de piel de pez. Este cálculo representa 1 piezas a razón de 25 dm² de alta calidad. En el mercado se vende la pieza de este pescado, por dm², tiene un valor B/1.90 a 2.30 por dm². La piel de cobia tiene un valor de 47.50 hasta 57.50 por dm².

Para efectos del proyecto los posibles precios en el mercado tomando como referencia la entrevista realizada por Panorama Acuícola Magazine a QFB Francisco Castro Vargas, Director de Transferencia Tecnológica del Centro de Innovación aplicada en Tecnología Competitiva (CIATEC), del Consejo Nacional

de Ciencia y Tecnología (CONACITY) de México (2012) https://issuu.com/designpublications/docs/panorama_acuicola_17-4 señala la fuente que: “hemos localizado en diferentes partes del mundo precios muy variados; por ejemplo, se han encontrado pieles de tilapia que van desde US\$1.90 hasta US\$2.30 dependiendo del tamaño y calidad de la pieza por dm²” (p.14)

4.1.7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sustentabilidad

Proponer la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia de gestión para la empresa “Fish Leather Panamá S.A”, se convierte en un reto, porqué se trata de llevar la academia al mundo empresarial, estos elementos teóricos y metodológicos de la RSE, se han de acercar de manera práctica y sencilla a los socios, directivos y colaboradores de la organización.

La RSE en “Fish Leather Panamá S.A” se concibe como todas aquellas actividades que la empresa desarrolla de manera voluntaria, con carácter económico, social y ambiental, que procuran elevar el nivel y calidad de vida de sus colaboradores y clientes.

Responsabilidad Económica: “Fish Leather Panamá S.A” será sostenible económicamente, remunerando a sus propietarios para mantener la inversión.

Responsabilidad Legal: “Fish Leather Panamá S.A” actúa en el aspecto económico dentro del marco legal, cumpliendo con todas las regulaciones legales que la afectan.

- **Responsabilidad Ética:** “Fish Leather Panamá S.A” cumple con las expectativas de la sociedad y con un comportamiento correcto, más allá del solo cumplimiento de la ley, sino del espíritu de la ley. Llevan a cabo actividades de RSE porque son correctas.

- **Responsabilidad Discrecional:** Es de responsabilidad voluntaria de la empresa “Fish Leather Panamá S.A” ante la sociedad, actuar de manera responsable con miras a dirigir y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores cumpliendo con: salarios adecuados, décimos tercer mes, pagos de prestaciones.

Concepto de Vida: Generando empleo y liderazgo. Creemos en el profesionalismo y la experiencia de los colaboradores por eso Panamá Piel de Cobia Leather S.A se goza la vida construyendo un Concepto de Vida.

Responsabilidad con la ciudad y sus gentes: El acontecer diario de la organización “Fish Leather Panamá S.A” se inspira en la responsabilidad para con la ciudad y sus gentes; la mejora constante del nivel y la calidad del producto que se le despacha los clientes son el ingrediente constante y la fuente de inspiración

de la empresa. Eso hará diferente a “Fish Leather Panamá S.A”, es su valor agregado.

Imagen y Respetabilidad: Se gestionará la imagen y credibilidad, produciendo soluciones que minimiza los efectos negativos de los desechos utilizando buenas prácticas de manufactura y procesamiento operacionales estándares de saneamiento.

Respeto por las personas: “Fish Leather Panamá S.A” acepta a los colaboradores tal y como son, respeta la diversidad, procurando siempre identificar sus potencialidades, valorar sus contribuciones y retribuir las con la mayor consideración.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo es fundamental para la empresa

Polivalencia: Los colaboradores de “Fish Leather Panamá S.A” serán personas que cuentan con un alto grado de polivalencia.

Participación en la toma de decisiones: Se promoverá la participación en la toma de decisiones.

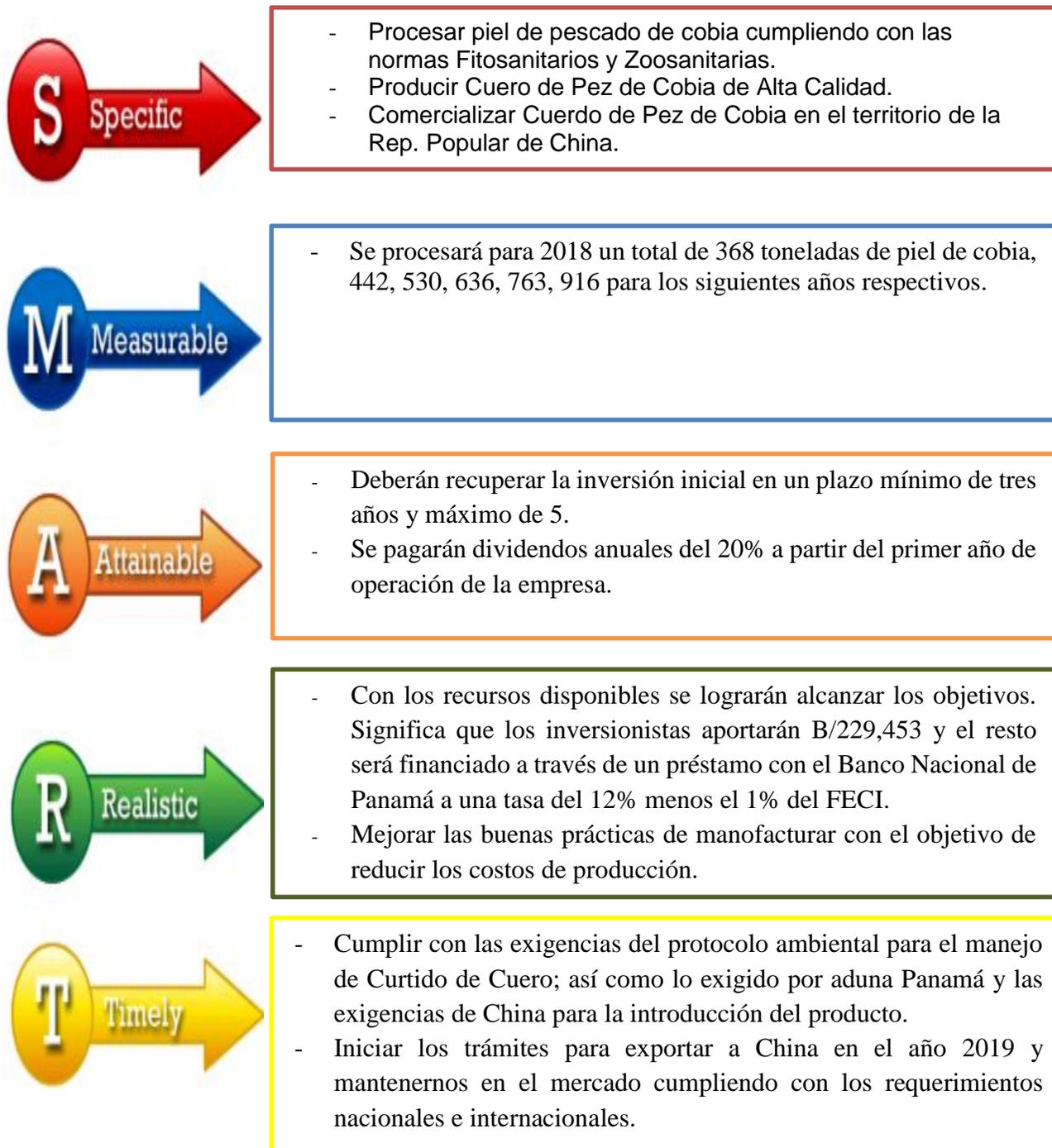
Consideración con los clientes: El cliente debe ser siempre tratado con respeto y consideración, procurando siempre en ofrecerle un concepto de vida, que sus necesidades queden más que atendidas, trascendiendo sus expectativas.

4.1.8. Plan de Marketing

Se emplea los objetivos SMART los que serán medibles, alcanzables, realistas y tendrán su línea de tiempo. Para la metodología SMART, los objetivos se plantearon siguiendo los siguientes ítems:

- ✓ Específicos (Specific): Los objetivos han sido definidos de forma detallada y concreta, no dejando lugar a interpretaciones. Serán la base para ayudar a la organización a construir los futuros planes de acción así que se aseguró de que el mensaje se transmitirá de forma clara.
- ✓ Medibles (Measurable): Se podrá medir con facilidad. Este ayudará el marcar los parámetros que orienten sobre el rendimiento del negocio.
- ✓ Alcanzables (Attainable): Siguiendo con lo que comentábamos anteriormente, los objetivos que se han marcado serán alcanzables.
- ✓ Relevantes (Relevant): Son aquellos que mayor relevancia aportarán a la empresa.
- ✓ Acotados en el tiempo (Time-based): Ayuda a mantener siempre un cierto nivel de urgencia que hará que no nos descuidemos.

Figura 6. Objetivos SMART



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.8.1. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación es diferenciada: Se ha creado un único producto, que cumple con las características deseadas, para una amplia mayoría del mercado. La piel de pescado es única; aún más atractivo es, la del pescado cobia, este pez tiene grandes proporciones alcanza dos metros de largo el pez es afinado. Dorso y costados marrones oscuros (o plateados), con dos estrechas bandas plateadas muy bien definidas.

Cuando es joven tiene rayas visibles horizontales alternativas negras y blancas. El diseño de rayas se va difuminando con la edad hasta alcanzar un marrón uniforme en los adultos (o gris uniforme). y aptas, lo que al ser transformados en cuero, se convierte en un artículo único, atractivo y fino, muy cotizado en los mercados internacionales.

Siendo Panamá el segundo país en el mundo mayor productor de la especie; y la empresa "Fish Leather Panamá S.A" cuenta con la totalidad del inventario de pieles de cobia que se producen en todo el año, será una gran ventaja competitiva para diferenciarnos del resto del mercado de cuero de pescado.

Otro aspecto a tomar en consideración es lo expuesto en el artículo publicado por Capital Financiero (Santamaría Vega, 2012), en entrevista realizada al presidente de Open Blue (Socio del proyecto), Brian O'Hanlon, comenta que

durante dos años estudiaron todo el atlántico hasta Brasil y concluyeron que, por la temperatura ideal de crecimiento, ausencia de huracanes y presencia de corrientes submarinas, el atlántico panameño era el sitio ideal para la reubicación de su empresa, que antes estaba en Puerto Rico.

El informe resalta que China, Vietnam y Taiwan, entre otros países asiáticos, tienen una tradición de cultivo de cobia; no obstante, debido a la distancia de Estados Unidos, deben exportarse congeladas, y eso baja notablemente la calidad del producto, lo que le da ventaja a Panamá, que puede enviarlas frescas en hielo. Adicional a ello, Panamá, por su tradición de la práctica de la camaronicultura, cuenta con laboratorios de análisis de agua y de patología, y biólogos entrenados.

En el área del Caribe, Open Blue Sea Farm Panamá, de capital estadounidense y panameño, ha invertido hasta la fecha \$ 20 millones en esta iniciativa, siendo la única empresa en el país que se dedica a la producción de cobia, dotada de un laboratorio de crías y estanques para cultivo de larvas ubicado en Puerto Lindo, Costa Arriba de Colón (Capital financiero.com, 2017)

Este único producto podrá ser distribuido y promocionado de la misma manera para todos los segmentos. La gran ventaja es un considerable ahorro de costes tanto en la producción, como en la distribución y en campañas de promoción destinadas a un elevado número de personas. Es una estrategia válida

para determinados productos de uso común (productos calzados, carteras, botas, ropa, cinturones, bisutería, entre una amplia gama de artículos de moda).

4.1.8.2. Estrategia del Producto

Ilustración 13. Estrategia del Producto



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

El Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (Ciatec) desarrolló tecnología para curtir piel de pescado con textura de reptiles exóticos y preservar esta fauna usada para confeccionar calzado, ropa y marroquinería, dijo el coordinador de la oficina de Transferencia Tecnológica, Francisco Javier Castro

Vargas. La piel de tilapia y la piel de cobia tienen unas características peculiares. Al retirar la escama deja una huella muy similar a la de un reptil, especie muy apreciada por su tipo de escamas. Estos pescados tienen una escama similar. A diferencia de la tilapia la Cobia es de mucho mayor tamaño, eso la hace ser más atractiva ya que alcanza los 250 dm², dimensión perfecta para la industria de cuero procesado. La tilapia alcanza sólo un 2 a 2.5 dm² lo que la podría en desventaja con la cobia.

4.1.8.3. Estrategia de precio

El mercado global ha fijado un precio dependiendo de la calidad y el tamaño. Aquellos trozos con tamaño entre 2.5 dm² a 6.5 dm² su valor es de aproximadamente B/6.00 (Información obtenida de los dos clientes seleccionados en China), piezas con tamaño entre los 6.6 dm² a 15 dm² pueden alcanzar un valor de B/9.00 y piezas que van de 15.1 dm² a 20 dm² B/11.00, las piezas que alcancen 20.1 dm² a 25 dm² hasta los B/57.50 en mercados internacionales. Tomando como referencia lo antes puesto y consultas con diversos especialistas comerciales de picles con la características señaladas; el mercado Chino fácilmente podría comprar cada pieza entera en un valor de B/47.50.

La entrevista realizada a los compradores potenciales se basó en el método de Van Westendorp. El modelo está basado en las respuestas a cuatro preguntas que se presentan a continuación:

1. ¿A qué precio consideras que el producto es demasiado caro para comprarlo?
Uno de ellos respondió que a más de B/57.00 y el otro indico a más de B/ 55.00
2. ¿A qué precio considerarías que es costoso pero no lo descartas, sino que te darías la oportunidad de pensar si lo compras o no? Uno de los clientes potenciales indico que a B/49.00 el otro indico que B/49.50
3. ¿Qué precio consideras que es demasiado bajo para sentir que el producto no es de buena calidad? Uno respondió que a B/40.00 el otro respondió que a B/35.00
4. ¿A qué precio considerarías que el precio del producto es una excelente oferta para comprarlo? Uno respondió que a B/48.00 y el otro cliente potencial indico que a 47.00

4.1.8.4. Estrategia de Distribución

Canal Directo (Fabricante – Consumidor final) será la estrategia utilizada por la empresa. Vender directamente sus productos a los consumidores finales. La distribución es exclusiva ya que utiliza tan solo un punto de venta el área geográfica, utilizando tres mayoristas. Por el hecho de distribuir los productos en exclusiva, el intermediario se compromete a comprar el producto a un precio acordado en un tiempo estipulado; esto le supone a la empresa un mejor control en la comercialización del producto, además de ser muy adecuada cuando se

pretende hacer especial incidencia en la imagen que se desea lograr o destacarse de la competencia en función de la calidad del producto y diferenciación del bien producido.

4.1.8.5. Estrategia de Comunicación y Venta

- Novedad: Satisfaces una necesidad hasta ahora, inexistente.
- Mejora del rendimiento: Aumenta su rendimiento tamaños 25dm² por pieza y 250dm² por trozo entero.
- Personalización: Se adapta a sus necesidades específicas creando valor a la cadena de producción por su versatilidad.
- Diseño: Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño, viene en piezas de tamaños muy competitivos y de alta calidad.
- Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior a los de otros mercados.
- Reducción de costos: Por su versatilidad y calidad le reduce costos en su proceso de manufactura.
- Reducción de riesgos: Aplicamos la tecnología de punta, contamos con un laboratorio que mejora la calidad del producto desde la recepción de la materia prima hasta su procesamiento. Nuestro principal proveer es líder en tecnología de producción de pescado de cobia a nivel mundial.
- Accesibilidad: El acceso a las instalaciones cercanas.
- Comodidad/utilidad: Garantía de las piezas vendidas. Por ser clientes exclusivos atendemos inmediatamente sus sugerencias.

- Contamos con sitio web dinámico e interactivo en donde puede contactarnos y en menos de 2 horas se le atenderá su consulta. Queremos saber de usted, si tiene algún requerimiento no dude en compartirlo.
- Igualmente contamos con WhatsApp para hacer más efectiva la comunicación.
- En la página encontrará una medición de servicio (encuesta) nos ayudará a mejorar el servicio y la atención.
- Contamos con Facebook para promover la empresa.

4.1.9. Estimación de la Demanda y Proyecciones de crecimiento anual

Las estrategias tendrán impacto en los niveles de venta las cuales reflejan estimaciones mensuales para el primer año y anuales para los siguientes 5 años. Cualquier empresa con vocación de permanencia en el tejido económico ha de luchar permanentemente por la conquista y por la explotación de los mercados, de tal manera que una empresa que no sepa vender sus productos, por mucha que sea la calidad y el contenido tecnológico que estos contengan, está irremisiblemente condenada al fracaso. Una vez delimitado el ámbito de mercado se ha concentrado la iniciativa empresarial se ha estimado la cantidad de piel de cobia que se han de producir y que se han de vender; con el fin de satisfacer la demanda del mercado, tal como se ilustra en las tablas No.11 se calculó la Producción de Piel Anual en Kilogramos 2018 al 2029 , la tabla No.12, se elaboró una estimación de piezas de pieles que se producirán 2018 – 2029 sobre el cálculo estimado visible en la tabla No.11; y en la tabla No.13 se realizó un cálculo proyectado de los ingresos que van desde el año 2018 al año 2029.

Tabla 10. Producción de Piel Anual en Kilogramos 12 AÑOS

PIEL TOTAL ANUAL EN KILOGRAMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Enero	30.000	36.000	44.000	53.000	63.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Febrero	30.000	36.000	44.000	53.000	63.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Marzo	30.000	37.000	44.000	53.000	63.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Abril	30.000	37.000	44.000	53.000	63.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Mayo	31.000	37.000	44.000	53.000	63.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Junio	31.000	37.000	44.000	53.000	64.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Julio	31.000	37.000	44.000	53.000	64.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Agosto	31.000	37.000	44.000	53.000	64.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000
Septiembre	31.000	37.000	44.000	53.000	64.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000
Octubre	31.000	37.000	44.000	53.000	64.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000
Noviembre	31.000	37.000	45.000	53.000	64.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000
Diciembre	31.000	37.000	45.000	53.000	64.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000
Piel Anual	368.000	442.000	530.000	636.000	763.000	916.000						

Fuente: Open Blue Cobia; estimaciones y diseños; realizadas por Quintero Briones Gilberto (2022)

Tabla 11. Estimación de piezas de pieles que se producirán 12 AÑOS

PIEZAS DE PIELES PRODUCIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Enero	451	541	649	779	935	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122
Febrero	451	541	649	779	935	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122
Marzo	451	541	649	779	935	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122
Abril	451	541	649	779	935	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122
Mayo	451	542	649	779	935	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122	1.122
Junio	451	542	649	779	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Julio	451	542	650	779	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Agosto	451	542	650	780	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Septiembre	451	542	650	780	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Octubre	451	542	650	780	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Noviembre	451	542	650	780	935	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Diciembre	451	542	650	780	936	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123	1.123
Piel Anual	5.412	6.500	7.794	9.353	11.221	13.471						

Fuente: Quintero Briones Gilberto (2022)

Tabla 12. Proyección de Ingresos 12 AÑOS

INGRESOS B/47,50	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Enero	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00
Febrero	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00
Marzo	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00
Abril	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00
Mayo	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00	53.295,00
Junio	21.421,57	25.697,50	30.827,50	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Julio	21.421,57	25.697,50	30.875,00	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Agosto	21.421,57	25.697,50	30.875,00	37.002,50	44.412,50	53.295,00	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Septiembre	21.421,57	25.697,50	30.875,00	37.050,00	44.412,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Octubre	21.421,57	25.697,50	30.875,00	37.050,00	44.412,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Noviembre	21.421,57	25.745,00	30.875,00	37.050,00	44.412,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Diciembre	21.421,57	25.745,00	30.875,00	37.050,00	44.460,00	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50	53.342,50
Ingreso Total	257.059,00	308.465,00	370.215,00	444.220,00	532.997,50	639.730,00	639.872,50	639.872,50	639.872,50	639.872,50	639.872,50	639.872,50

Fuente: *Quintero Briones Gilberto (2022)*

4.1.10. Presupuesto de Marketing, Publicidad y Cronograma

Las razones que mueven a un cliente, en la adquisición de un bien o servicio son la necesidad y la satisfacción. Al resolver el producto una necesidad se satisface al cliente. A la hora de asignar un emprendimiento es necesario que se asigne el presupuesto al plan de marketing; Dicho presupuesto se presenta en la tabla 14.

Tabla 13. Presupuesto de la Imagen Corporativa

Descripción	Columna1
Descripción	Costo B/
Diseños: Logo, Etiquetas, Logotipo	200,00
Registro de Marca (MEF)	250,00
Diseño del Manual de Identidad Corporativa	1.500,00
Diseños de Empaque	100,00
Diseño de Tipografía	50,00
Diseño de Papelería	50,00
Diseño de hoja membrete	50,00
Diseño de Órdenes de Compra	50,00
Diseño de Despacho de mercancía	50,00
Diseño de Facturas	25,00
Diseño de Tarjeta de presentación	25,00
Diseño de Folder	25,00
Diseño de Lápiz carbón	10,00
Diseño de Lápiz Pasta	10,00
Diseño de Santerías de exhibición	25,00
Diseño de Pagina Web	150,00
Dominio de Pagina Web	75,00
Diseño de Facebook	150,00
Dominio de Facebook	75,00
Visitas a China Popular	3.500,00
Presupuesto total inicial	6.370,00

Fuente: Cotizaciones en el mercado. Elabora por Quintero Briones, Gilberto (2022)

En la Tabla 15 se expone el cronograma de actividades que se elabora para identificar el periodo en que se ejecuta parte o toda la Inversión para lo referente en la imagen corporativa de tal forma que los recursos no queden inmovilizados innecesariamente en los periodos previstos.

Tabla 14. Cronograma de tiempo

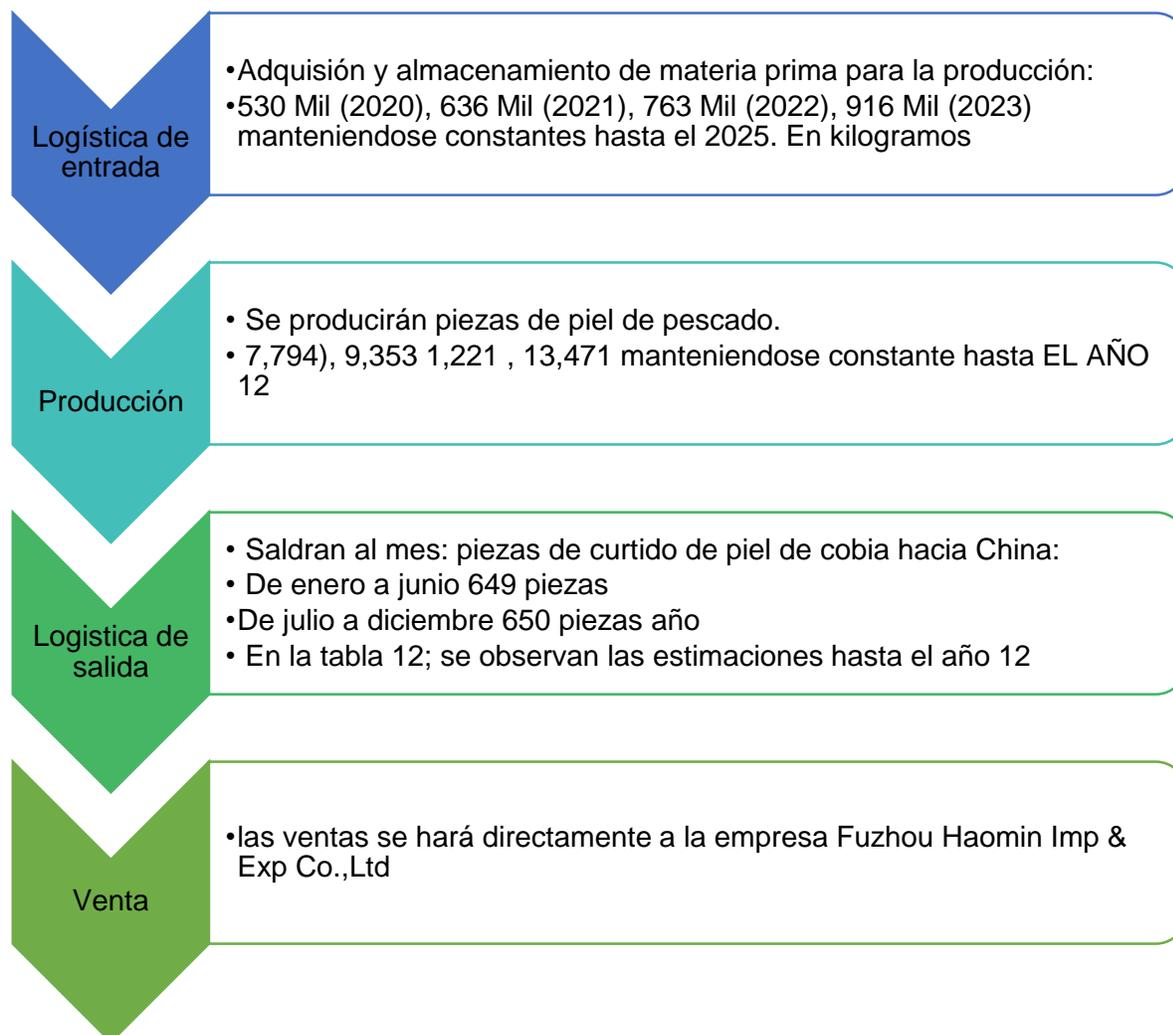
AÑOS MESES SEMANAS ACTIVIDADES	2023								2024			
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación del Plan	x											
2. Inicio de Diseños		x										
3. Presentación de los Diseños			x	x								
4. Ajustes					x							
5. Presentación de Diseños						x	x					
6. Aprobación								x				
7. Confección												
8. Boceto de Manual IDC							x					
9. Revisión del M. de Identidad C.							x					
10. Aprobación del Manual							x					
11. Boceto de Pagina Web y Facebook							x					
12. Aprobación del Diseño de P. Web y Fac.							x	x				
12. Boceto de Inauguración									x			
13. Presupuesto inicial										x		
14. Aprobación										x		
15. Arreglos y contrataciones											x	
17. Viaje a China												x

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.11. Plan de Operación

Para (Lefcovich, 2015, pág. 4), administración de operaciones se ilustra en la siguiente figura diseñada en Logística de entrada, producción, logística de salida y venta; se proyecta así:

Ilustración 14. Plan de Operación



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

El plan de Operación que se presenta en la parte superior es el diseño del área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

El diseño del plan operativo se ilustra en la Tabla 17, es una proyección de las operaciones de producción proyectados a largo plazo dados en kg, estimación de piezas de cuero, piezas para la exportación y sus costos en dólares B/47.50.

Tabla 15. Plan Operativo a largo plazo

Descripción	Toneladas	kg	Estimación de piezas de cuero	Piezas de cuero para exportar	Total de Ventas a un precio de B/47,50
<i>Equivalente</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>68</i>	<i>1</i>	<i>47,50</i>
Año 1	368	368.000	5.412	5.412	\$257.059
Año 2	442	441.600	6.494	6.494	\$308.471
Año 3	530	529.920	7.793	7.793	\$370.165
Año 4	636	635.904	9.352	9.352	\$444.198
Año 5	763	763.085	11.222	11.222	\$533.037
Año 6	916	915.702	13.466	13.466	\$639.645
Año 7	916	915.676	13.466	13.466	\$639.627
Año 8	916	915.676	13.466	13.466	\$639.627
Año 9	916	916.000	13.471	13.471	\$639.853
Año 10	916	916.000	13.471	13.471	\$639.853
Año 11	916	916.000	13.471	13.471	\$639.853
Año 12	916	916.000	13.471	13.471	\$639.853
Estimación Total por unidad de medida	9.151	9.149.564	134.620	134.553	6.391.286

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

- ¿Quiénes son los actores importantes?
 - Proveedor: “Fish Leather Panamá”
 - Clientes: Mercado de la República Popular China. Empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co.,Ltd
- ¿Cuál es la relación con cada uno de ellos?

Es la relación cliente – proveedor es que el cliente tenga la certeza de que el bien que le sea entregado o brindado es de excelente calidad. Las reglas son claras, el proveedor principal es socio empresarial y los clientes serán manejados por contratos de compra y venta claramente definidos.

4.1.12. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La empresa operará de la siguiente manera:

- Comprador y proveedor son totalmente responsables por la aplicación del Control de Calidad.
- Comprador y proveedor deben ser independientes y respetar esa independencia.
- El comprador debe suministrar información clara y adecuada sobre lo que requiere.
- El contrato entre las partes contempla: calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
- El proveedor certificará y garantizará una calidad satisfactoria, respaldada con datos.
- Las partes previamente han acordado los métodos de evaluación y ensayo.
- El contrato incluir sistema y procedimientos para la solución de discrepancias.
- Las partes intercambiarán la información necesaria para ejecutar un mejor Control de Calidad.
- Las partes deben controlar eficientemente las actividades comerciales tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de

oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

- Comprador y proveedor prestarán siempre la debida atención a los intereses del consumidor Distinguimos dos tipos de “ cadena “:
 - ✓ La cadena cliente/ proveedor externa: es la formada por el conjunto Proveedor- Organización- Cliente. la organización es cliente o proveedor según reciba o suministre producto.
 - ✓ La cadena cliente/ proveedor interna: es la formada por las diferentes actividades de la organización. Cada actividad genera un resultado que es el comienzo de la siguiente, y así sucesivamente.

Fidelidad con los Clientes: El valor que la fidelidad aporta a la marca también se enfoca en la reducción de costes derivados del marketing, El cliente es cautivo y lo garantiza un contrato convenido entre las partes.

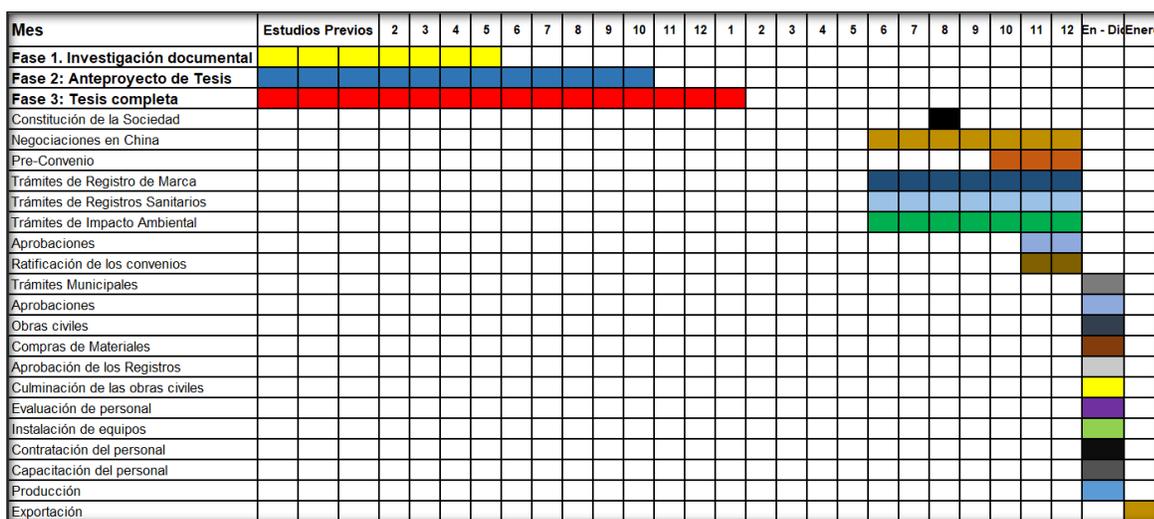
4.1.13. Plan de desarrollo e Implementación

El diagrama de Gantt será la herramienta empleada para planificar y programar las tareas a lo largo de un período del plan de negocios. Se presenta una cómoda visualización de las acciones a realizar, permitiendo la comprensión del mismo y así poder darle el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Se ha reproduce gráficamente las tareas, su duración

y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

El Grafico de Gantt que se expone en la Grafica 5; permite planificar las actividades de la empresa. Sus elementos facilitan una visión general del proyecto, así como un seguimiento del mismo.

Gráfica 5 Grafica de Gantt. EN MESES DESDE 2023 AL 2024



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Los recursos involucrados en el proyecto serán aproximadamente de B/268.600,38. Estos serán detallados en los proyectos económicos y financieros.

4.1.14. Dotación

Fue necesario identificar las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que son necesarias, para

que el negocio tenga éxito. La dotación será el proceso de: reclutar, contratar, retener y despedir colaboradores.

Para tal fin, se evaluaron las necesidades el negocio, estimando los puestos que serán importantes y los salarios que devengarán los colaboradores, según su nivel de responsabilidades, perfil del puesto, conocimientos técnicos y experiencia laboral. Se presenta en la tabla 18 las proyecciones de gastos mensuales de gastos administrativos con el fin de estimarlos y así tener una idea de estas actividades a desarrollar.

Tabla 16. Gastos de Planilla Mensual

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Cantidad	Salario Mensual	Gastos Adm	S.S. P (12,50%)	S.E.P (1,50%)
Gerente	1	1.300,00	1.300,00	12,50%	1,50%
Contador	1	950,00	950,00	12,50%	1,50%
Finanzas	1	1.200,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Jefe de Recursos Humanos	1	950,00	950,00	12,50%	1,50%
Secretarías	1	650,00	650,00	12,50%	1,50%
Coordinador de Ventas	1	750,00	750,00	12,50%	1,50%
Jefe de compras y bodega	1	750,00	750,00	12,50%	1,50%
Ayudante de bodega	1	500,00	500,00	12,50%	1,50%
Director de Comercio exterior	1	1.200,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Gerente de Producción	1	1.200,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Operadores	2	600,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Ayudantes	2	600,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Conductores	2	600,00	1.200,00	12,50%	1,50%
Mensajería	1	500,00	500,00	12,50%	1,50%
Total			13.550,00	12,50%	1,50%

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

Asimismo se presentan en la tabla 19 los Gastos de Planilla anual del proyecto; el personal que formará parte de la planilla permanente con sus respectivas deducciones y prestaciones.

Tabla 17. Gastos de planilla anual

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	Cantidad	Salario Mensual	Salario Anual	S.S. P (12,50%)	S.E.P (1,50%)
Gerente	1	1.300,00	15.600,00	1.950,00	234,00
Contador	1	950,00	11.400,00	1.425,00	171,00
Finanzas	1	1.200,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Jefe de Recursos Humanos	1	950,00	11.400,00	1.425,00	171,00
Secretaria	1	650,00	7.800,00	975,00	117,00
Coordinador de Ventas	1	750,00	9.000,00	1.125,00	135,00
Jefe de Compras y Bodega	1	750,00	9.000,00	1.125,00	135,00
Ayudante de bodega	1	500,00	6.000,00	750,00	90,00
Director de Comercio exterior	1	1.200,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Gerente de Producción	1	1.200,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Operadores	2	600,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Ayudantes	2	600,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Conductores	2	600,00	14.400,00	1.800,00	216,00
Mensajería	1	500,00	6.000,00	750,00	90,00
Total			162.600,00	20.325,00	2.439,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

Se estima un incremento de cada 2 años del 2%. Se presenta la tabla 20 para su mayor comprensión.

Tabla 18. Gastos Administrativos Generales

DESCRIPCIÓN	POR MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Agua	150,00	1.800,00	1.800,00	1.836,00	1.836,00	1.872,72
Gastos de Luz	150,00	1.800,00	1.800,00	1.836,00	1.836,00	1.872,72
Paquete emprendedor Pro L. Wifi, Teléfono	76,95	923,40	923,40	941,87	941,87	960,71
Smart Control (Video Vigilancia, Alarma)	60,00	720,00	720,00	734,40	734,40	749,09
Gastos de Mantenimiento de Equipo	600,00	7.200,00	7.200,00	7.344,00	7.344,00	7.490,88
Gastos de Limpieza	750,00	9.000,00	9.000,00	9.180,00	9.180,00	9.363,60
Gastos de Papelería	60,00	720,00	720,00	734,40	734,40	749,09
Otros Gastos generales	430,00	5.160,00	5.160,00	5.263,20	5.263,20	5.368,46
TOTALES	2.276,95	27.323,40	27.323,40	27.869,87	27.869,87	28.427,27

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

La siguiente tabla proyecta los gastos generales y operativos del proyecto.

Tabla 19. Gastos Generales Operativos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Planilla Anual + Seguro Social Patronal	185.364,00	185.364,00	189.071,28	189.071,28	192.852,71
Gastos Generales	27.323,40	27.323,40	27.869,87	27.869,87	28.427,27
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	212.687,40	212.687,40	216.941,15	216.941,15	221.279,97
DESCRIPCIÓN	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Planilla Anual + Seguro Social Patronal	192.852,71	196.709,76	196.709,76	200.643,95	200.643,95
Gastos Generales	28.427,27	28.995,81	28.995,81	29.575,73	29.575,73
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	221.279,97	225.705,57	225.705,57	230.219,68	230.219,68

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

Nota 1: Consumo desde 101 a 150 millares de galones.....B/ 1.70/mil gls

Nota 2: Después del año 5 se mantiene constante el presupuesto de incremento en el 2% cada dos años hasta llegar al año 10

Nota 3: Se contratará los servicios de la compañía Cable onda

- 2 líneas con 1,600 minutos nacionales
- Internet Empresarial HFC hasta 100Mbps/5Mbps con WiFi
- 1 Solución

<https://www.cableonda.com/empresarial>

4.1.15. Equipo del Proyecto

La tabla 22 y 23 presenta los nombre y datos generales del equipo gestor del proyecto; la tabla 24 indican los especialistas que participaron en el análisis del proyecto.

Tabla 20. Equipo Gestor

Nombre: Gilberto Rolando	Apellidos: Quintero Briones	
Cédula:		
Cargo	Diseño, Formulación y Evaluación del Proyecto (Accionista)	
Correo Electrónico:		
Teléfono/Fax:	Teléfono Oficina:	Teléfono Celular:

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2021)

Tabla 21. Colaboradores

Nombre: Massiel	Apellidos: Delgado
Nombre: xxxx	Apellidos:
Nombre:	Apellidos:
Nombre:	Apellidos:

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2021)

Tabla 22. Especialistas, Lectores, Panel de expertos

Apellido	Nombre	Cédula	Cargo
Ramos	Laira	8-787-1173	Arquitecta - Diseño – Construcción.
Váldez	Deyka	4-716-1582	Abogada. Firma Aguilera Francechi.
Carreño	Pedro	4-706-1081	Periodista. Publicidad – Radial y producción, audito y tv (UNACHI)
Barrera	Thais	4-760-2417	Mercadeo y Publicidad. Diseño Gráfico Computacional.
Hernández	Irvin	4-128-1067	Asesor Saneamiento Ambiental.
Vega	Manuel	4-706-110	Asesor Ambiental
Caballero	Bleixen	4-703-1382	Relaciones Publicas
Quintero	Elkis	4-96-741	Asesor Contable
Briones	Magda	4-97-2258	Contadora Pública Autorizada
Massiel	Delgado	4-194-626	Asesor de Exportación

Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

4.1.16. Estructura Organizacional

La ilustración 15 presenta la estructura organizacional de la empresa; es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama dentro de la organización.

Ilustración 15. Estructura Organizacional



Fuente: Quintero Briones, Gilberto Rolando (2022)

4.1.17. Incentivos y Compensaciones

La empresa “Fish Leather Panamá, SA.” se creará jurídicamente mediante la figura de Sociedad Anónima, cuyos socios son Gilberto Quintero Briones y “Open Blue Cobia Panamá S.A (Socio Proveedor y Estratégico), quienes participarán en las utilidades con un 70% y 30% respectivamente, sin embargo la estructura de decisión será de 80% para Gilberto Quintero Briones y 20% para “Open Blue Cobia Panamá S.A. La estructura salarial ha sido diseñada de acuerdo a la capacidad económica inicial, y los aumentos salariales se efectuaran cada 2 años con un margen no mayor de 2% y no inferior al 1%.

Inicialmente la empresa cuenta con el autor, Licenciado en Administración de Empresas con Énfasis en Banca y Finanzas, Magister en Alta Gerencia, Magíster en Administración de Empresas y para cuando termine este Plan de Negocios Magister en Administración Empresas con énfasis en Comercio Internacional y Mercadeo. Además uno de los accionistas tiene gran experiencia en Negocios Internacionales y Exportación de Productos lo que se convertirá en una gran fortaleza en la planeación y ejecución de actividades.

4.1.18. Plan Financiero

4.1.18.1. Inversión

Las inversiones se han dividido así: Inversión en: a- activos fijos, b- inversión en activos nominales o diferidos, c- inversión en capital de trabajo.

a- Activos Fijos: Conjunto de bienes tangibles que son objetos de transacción. Bienes inmuebles, equipos para la producción, equipos de oficinas, mobiliario, otros activos tangibles.

Inversión en obras Civiles

La planta “Fish Leather Panamá “, estará distribuida en los siguientes departamento: Gerencia, ventas, contabilidad, producción, bodega de almacenamiento, baños.

La distribución de la planta y departamentos se han tomado en cuenta los siguientes elementos:

- Todos los trabajadores de la planta; deberán estar encarados en una misma dirección, con la luz natural llegándoles por el hombro izquierdo o desde atrás.
- El diseño permite una óptima disposición de las máquinas, los equipos y los departamentos de servicio, para lograr la mayor coordinación y eficiencia posible en una planta.

Según (Vallhonrat, Bou), “diseñar una distribución en planta consiste en determinar la posición, en cierta porción del espacio, de los diversos elementos que integran el proceso productivo.”.

La distribución de la planta consiente en conocer, determinar y disponer la maquinaria y equipos diseñados de una planta seleccionando la mejor área para su construcción, para permitir una logística apropiada con un buen flujo rápido de materiales para su construcción y que a la vez signifiquen el ahorro de flujos de efectivos en costos y con la mínima manipulación posible, desde la recepción de la materia prima (las pieles) hasta la salida del producto terminado y embarque de esta hacia el mercado Chino.

El proyecto requiere una inversión en infraestructura, por lo tanto se presenta el presupuesto realizado por la Arquitecta Leira Quintero.

Tabla 23. Inversión en Obras Civiles

Áreas Cerradas de Construcción	300	220,00	66.000,00
Área Abierta de Construcción	500	15,00	7.500,00
Acera Exterior	39	50,00	1.950,00
Estacionamiento	60	75,00	4.500,00
Área Verde	15	40,00	600,00
Nivelación	10	75,00	750,00
Entrada con gravilla	100	20,00	2.000,00
Planta de Tratamiento	350	35,00	20.000,00
TOTAL			103.300,00

Fuente: Arquitecta del Proyecto.

Estos son los recursos que son destinados desarrollo de la infraestructura (planta y oficinas); incluye la construcción de la planta de tratamiento.

Basado en los expertos en curtido de cuero; se presenta el presupuesto de inversión en Maquinarias, equipos y enseres en la tabla 26 y 27 se han ilustrado para su mayor comprensión.

Tabla 24. Inversión en Maquinarias y Equipos

Columna1	Columna2
INVERSIÓN EN MÁQUINARIAS Y EQUIPOS (incluye instalación, ITBMs)	B/
Bombo para el Curtido de Cuero	20.000,00
Máquina para descarnar y pelambre	20.000,00
Máquina para exprimir y escurrir el cuero después de curtido	8.500,00
Tanques de Lavado y Remojo	2.500,00
Maquinas afluentes	3.500,00
Equipo de Carnaza	1.200,00
Máquina de escurrido	4.500,00
Máquina de Rebajado	1.200,00
Máquina de Recurtido	1.400,00
Máquina de Acabado	2.300,00
Vehículo de Transporte para piel	18.500,00
Vehículo de despacho	25.000,00
5 Aspersión de bacterias	1.500,00
Total	110.100,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2021)

Tabla 25. Inversión en enseres y herramientas

Descripción	Cantidad	Precio	B/
Mesa (AINOX)	3	300,00	900,00
Secadores alambres	10	2,50	25,00
Perchas	3	350,00	1.050,00
Aires acondicionados Split	4	750,00	3.000,00
Recipientes	3	16,00	48,00
Balanza Industrial	1	450,00	450,00
Cuchillos	30	25,00	750,00
Total			6.223,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2021)

La tabla 28, 29 y 30 ilustra el presupuesto de inversión en Mobiliario y Equipo de Oficina, así como el Total de la inversión en Activos Fijos, Activos Nominales y Capital de Trabajo que está detallado en la tabla 34.

Tabla 26. Mobiliario y Equipo de Oficina

Descripción	Cantidad	Precio	B/
Escritorios	4	250,00	1.000,00
Sillas Ejecutivas	2	125,00	250,00
Sillas de espera	10	50,00	500,00
Computadoras	4	900,00	3.600,00
Impresoras	4	125,00	500,00
Teléfonos	4	120,00	480,00
Decoración general	1	3.500,00	3.500,00
Total			9.830,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Tabla 27. Total de la Inversión en Activos Fijos

Descripción	Cantidad
Obras Civiles	103.300,00
Maquinarias y Equipos	110.100,00
Enseres	6.223,00
Mobiliario y Equipos de Oficinas	9.830,00
Activos Fijos Totales	229.453,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

b- Inversión en activos nominales o diferidos: Conjunto de bienes que son necesarios para que la empresa funcione. Estos se pagan al contado y su principal característica es que son intangibles: En este caso, aspectos legales, capacitación, elaboración de estudios, gastos pre-operativos, gastos de instalación.

Tabla 28. Inversión en Activos. Nominales (Servicios profesionales y otros)

Descripción	B/
Plan de Negocio	7.000,00
Constitución de la Sociedad, Convenios, Contratos de Compra y venta	1.500,00
Aprobación de Planos, Diseños, Estudio de Impacto ambiental, Patente, Registro de Marca	5.000,00
Permisos Municipales	2.500,00
Servicios Profesionales para contratación de personal	1.000,00
Servicios Profesionales para la evaluación de personal	500,00
Capacitación del personal	1.000,00
Viaje a China	3.250,00
Total de Activos Nominales	21.750,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Gastos de Mercadotecnia, gastos promocionales de negociación, plan de negocio, pagos anticipados por servicios: En esta cuenta se van a pagar los gastos de investigación de mercado, canales de distribución e imagen de producto que se pague anticipadamente y son de naturaleza deudora.

Tabla 29. Inversión en activos nominales (Papelería, útiles, otros)

DETALLE	Medida	Cantidad	Precio U	Costo
Sobres	Unidad	100	0,35	35,00
Hojas membretadas	Unidad	100	0,20	20,00
Vasos promocionales	Unidad	25	3,50	87,50
Suéter Polo	Unidad	24	10,50	252,00
Tarjetas de Presentación	Unidad	100	0,20	20,00
Folders	Unidad	50	0,35	17,50

Gorras promocionales	Unidad	24	7,50	180,00
Guantes	Unidad	12	1,25	15,00
Batas de trabajo	Unidad	6	12,00	72,00
Cubre boca	Unidad	12	7,50	90,00
Libreta de Cotización	Unidad	24	7,50	180,00
Libreta de Facturas	Unidad	24	7,50	180,00
Batas de trabajo	Unidad	12	80,00	960,00
Total				2.109,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Estas pre inversiones representarán erogaciones que serán aplicadas a gastos o costos de hacia periodos futuros ya que estos representan tanto los costes como los gastos que la empresa consumirá en el futuro pero que se pagan de forma anticipada; con el fin de tener una reserva para que la empresa inicie su funcionamiento.

Tabla 30. Inversión en activos nominales (artículos de limpieza y desinfección)

DETALLE	Medida	Cantidad	Precio U	Costo
Gel Antibacterial alcoholado al 82%	Galón	3	20,00	60,00
Alcohol gel Galón	Galón	3	17,50	52,50
Jabón líquido para mano en	Galón	3	10,75	32,25
Desinfectante	Galón	3	6,25	18,75
Limpiones	Unidad	24	2,50	60,00
Limpia Vidrios y ventana	Unidades	1	2,98	2,98
Limpia Muebles	Unidades	2	5,95	11,90
Total				238,38

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Tabla 31. Total de la inversión en activos nominales o diferidos

DESCRIPCIÓN	CANTIDADES
Servicios profesionales y otros	21.750,00
Gastos de mercadotecnia, profesionales y otros	2.109,00
Gastos de artículos de limpieza y desinfección	238,38
TOTAL	24.097,38

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

c. Capital de Trabajo: Estos son considerados recursos financieros para que la empresa empiece a operar; viene a ser la capacidad que tendrá la empresa para llevar a cabo sus actividades. En relación al inventario de la piel de pescado de cobia este tendrá un costo 0.

Tabla 32. Resumen del capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	CANTIDADES
Polvo de cuero curtido	1.500,00
N Orgánico	1.000,00
N Amoniaco	1.600,00
Cromo	1.700,00
Sal	150,00
Colorante	250,00
Engrasantes	1.500,00
Sulfuro de sodio	300,00
Cal	2.500,00
Alcalinidad	250,00
Tensoactivo	350,00
Ceniza	450,00
Proteína Cruda	400,00
Oxido de Potasio	350,00
Anhídrido fosfórico	250,00
Empaques, embalajes y etiquetas	2.500,00
TOTAL	15.050,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

d. Inversión Total

Tabla 33. Total de la inversión

DESCRIPCIÓN	CANTIDADES
Inversión en Activos Fijos	229.453,00
Inversión en Activos Nominales	24.097,38
Inversión en Capital de Trabajo	15.050,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	268.600,38

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.18.2. Depreciación

Se presenta la depreciación que aplica en el proyecto, siendo este un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva de la empresa.

Tabla 34. Depreciación de Maquinarias y Equipo

AÑO	ACTIVO	DEPRECIACION	SALDO EN LIBRO
1	110.100,00	11.010,00	99.090,00
2	99.090,00	11.010,00	88.080,00
3	88.080,00	11.010,00	77.070,00
4	77.070,00	11.010,00	66.060,00
5	66.060,00	11.010,00	55.050,00
6	55.050,00	11.010,00	44.040,00
7	44.040,00	11.010,00	33.030,00
8	33.030,00	11.010,00	22.020,00
9	22.020,00	11.010,00	11.010,00
10	11.010,00	11.010,00	-

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Tabla 35. Depreciación de Propiedad Planta

AÑO	ACTIVO	DEPRECIACIÓN	SALDO EN LIBRO
1	103.300,00	2.582,50	100.717,50
2	100.717,50	2.582,50	98.135,00
3	98.135,00	2.582,50	95.552,50
4	95.552,50	2.582,50	92.970,00
5	92.970,00	2.582,50	90.387,50
6	90.387,50	2.582,50	87.805,00
7	87.805,00	2.582,50	85.222,50
8	85.222,50	2.582,50	82.640,00
9	82.640,00	2.582,50	80.057,50
10	80.057,50	2.582,50	77.475,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Tabla 36. Depreciación de Enseres y Herramientas

AÑO	ACTIVO	DEPRECIACIÓN	SALDO EN LIBRO
1	6.223,00	622,30	5.600,70
2	5.600,70	622,30	4.978,40
3	4.978,40	622,30	4.356,10
4	4.356,10	622,30	3.733,80
5	3.733,80	622,30	3.111,50
6	3.111,50	622,30	2.489,20
7	2.489,20	622,30	1.866,90
8	1.866,90	622,30	1.244,60
9	1.244,60	622,30	622,30
10	622,30	622,30	- 0,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Tabla 37. Depreciación de Equipo de Oficina

AÑO	ACTIVO	DEPREACIÓ	SALDO EN LIBRO
1	9.830,00	983,00	8.847,00
2	8.847,00	983,00	7.864,00
3	7.864,00	983,00	6.881,00
4	6.881,00	983,00	5.898,00
5	5.898,00	983,00	4.915,00
6	4.915,00	983,00	3.932,00
7	3.932,00	983,00	2.949,00
8	2.949,00	983,00	1.966,00
9	1.966,00	983,00	983,00
10	983,00	983,00	-

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.18.3. Programación de Deuda

Se presenta el cuadro que permite establecer los costos de la deuda cuando se financia una inversión basada en 268,600.00 a un plazo de 7 años, se calcula los intereses y los pagos anuales. La tasa de interés es una de las variables que afectan al cálculo de intereses. Cada fórmula cuenta con unas características propias benefician la solicitud de inversión y financiamiento.

Véase la tabla 40 para su comprensión:

Tabla 38. Programación de Deuda

PROGRAMA DE SERVICIO DE LA DEUDA					
Interés	12%				
Capital	268.600,00				
años	10				
FIVPA	5,650				
ANUALIDAD	47.537,95	B/. 3.539,68			
Años	Saldo Inicial	Pagos Anuales	Intereses	Amortización	Saldo Final
1	268.600,00	47.537,95	32.232,00	15.305,95	253.294,05
2	253.294,05	47.537,95	30.395,29	17.142,66	236.151,39
3	236.151,39	47.537,95	28.338,17	19.199,78	216.951,61
4	216.951,61	47.537,95	26.034,19	21.503,75	195.447,86
5	195.447,86	47.537,95	23.453,74	24.084,20	171.363,66
6	171.363,66	47.537,95	20.563,64	26.974,31	144.389,35
7	144.389,35	47.537,95	17.326,72	30.211,22	114.178,13
8	114.178,13	47.537,95	13.701,38	33.836,57	80.341,55
9	80.341,55	47.537,95	9.640,99	37.896,96	42.444,60
10	42.444,60	47.537,95	5.093,35	42.444,60	0,00

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.18.4. Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado a 10 años

Tabla 39. Flujo de Efectivo Proyecto

FISH LEATHER PANAMÁ, S.A.											
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO											
PERIODO DE EVALUACIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas											
Entrada de Efectivo Neta		370.165,00	444.198,00	533.037,00	639.645,00	639.627,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00
Otras Entradas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por Ventas		370.165,00	444.198,00	533.037,00	639.645,00	639.627,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00	639.853,00
Menos: Costo de Producción		60.200,00	60.200,00	61.404,00	61.404,00	62.632,08	62.632,08	63.884,72	63.884,72	65.162,42	65.162,42
Gastos de Exportación		9.030,00	9.030,00	9.210,60	9.210,60	9.394,81	9.394,81	9.582,71	9.582,71	9.774,36	9.774,36
Total de Costos		69.230,00	69.230,00	70.614,60	70.614,60	72.026,89	72.026,89	73.467,43	73.467,43	74.936,78	74.936,78
Utilidad Bruta		300.935,00	374.968,00	462.422,40	569.030,40	567.600,11	567.826,11	566.385,57	566.385,57	564.916,22	564.916,22
Gastos Operativos											
Gastos Generales de Operación		212.687,40	212.687,40	216.941,15	216.941,15	221.279,97	221.279,97	225.705,57	225.775,57	230.219,68	230.219,68
Gastos Financieros		32.232,00	30.395,29	28.338,17	26.034,19	23.453,74	20.563,64	17.326,72	13.701,38	9.640,99	5.093,35
Pagos a Capital		47.537,95	47.537,95	47.537,95							
Total Gastos Generales y Financieros		292.457,35	290.620,63	292.817,26	290.513,29	292.271,66	289.381,56	290.570,24	287.014,89	287.398,61	282.850,98
Utilidad antes Imp/Renta		8.477,65	84.347,37	169.605,14	278.517,11	275.328,45	278.444,55	275.815,33	279.370,68	277.517,61	282.065,24
Menos: Intereses		32.232,00	30.395,29	28.338,17	26.034,19	23.453,74	20.563,64	17.326,72	13.701,38	9.640,99	5.093,35
Utilidad antes de Impuesto		-23.754,35	53.952,08	141.266,97	252.482,92	251.874,70	257.880,91	258.488,61	265.669,30	267.876,62	276.971,89
Menos Impuesto 30%		0,00	16.185,62	42.380,09	75.744,87	75.562,41	77.364,27	77.546,58	79.700,79	80.362,99	83.091,57
Utilidad operativa neta		-23.754,35	37.766,46	98.886,88	176.738,04	176.312,29	180.516,64	180.942,03	185.968,51	187.513,64	193.880,32
Más: Depreciación		15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80	15.197,80
Inversión	268.600,00										
Amortización		15.305,95	17.142,66	19.199,78	21.503,75	24.084,20	26.974,31	30.211,22	33.836,57	37.896,96	42.444,60
Flujo de Efectivo Anual	268.600,00	-23.862,49	35.821,60	94.884,90	170.432,09	167.425,89	168.740,13	195.955,45	204.607,28	210.212,80	221.127,12
Flujo de Efectivo Acumulado		-23.862,49	11.959,10	106.844,00	277.276,09	444.701,98	613.442,11	809.397,56	1.014.004,85	1.224.217,64	1.445.344,76

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

4.1.18.5. Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 40. Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZADO 12%	FLUJO DE ACTUALIZACIÓN
1	-23.862,49	0,8929	- 23.862,49
2	35.821,60	0,7971	28.553,39
3	94.884,90	0,7118	67.539,07
4	170.432,09	0,6355	108.309,59
5	167.425,89	0,5674	94.997,45
6	168.740,13	0,5067	85.500,62
7	195.955,45	0,4523	88.630,65
8	204.607,28	0,4039	82.640,88
9	210.212,80	0,3606	75.802,73
10	221.127,12	0,3220	71.202,93
TOTAL DE FLUJOS			679.314,84
MÁS VALOR RESIDUAL			77.475,00
FLUJOS ACTUALIZADOS			756.789,84
MENOS INVERSIÓN INICIAL			268.600,00
VALOR ACTUAL NETO			488.189,84

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

El Valor Actual Neto (VAN) indica que tan rentable y confiable es el proyecto en términos de inversión. En la actualización de los fondos se ha utilizado la tasa de descuento del 12% (Prevaleciente en el mercado), y se estimó a Díez (10) años.

- Si el VAN es mayor que cero, se recomienda la aceptación del proyecto.
- Si el VAN es menor que cero, el proyecto no es suficientemente aceptable.
- Si el VAN es igual a cero, la tasa de rendimiento es igual a la tasa de actualización.

4.1.18.6. Tasa Interna de Retorno

Para obtener la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es la tasa de rendimiento sobre una inversión de activos, se ha de determinar encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente neto de los flujos futuros de efectivo con el costo de la inversión en la TIR. Los saldos operativos representan el 12% y 40%.

Fórmula para determinar la TIR según (Delp, 1992):

$$TIR = r_B + [\Delta r - X N_B / (1 N_A + N_B)]$$

Donde:

r_B = Tasa de Actualización más baja.

Δr = Diferencia entre las tasas de actualización más baja.

N_B = Valor Actual Neto para la tasa de actualización más baja.

N_A = Valor Actual Neto para la tasa de actualización más alta.

La tasa de actualización más baja de producir valores actuales netos de signos opuestos la tasa de actualización más alta que se produce es de 40%, tal como se demuestra a continuación.

Tabla 41. Cálculo del factor actualizado al 40%

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZADO 40%	FLUJO DE ACTUALIZACIÓN
1	-23.862,49	0,7142	- 23.862,49
2	35.821,60	0,5102	18.276,18
3	94.884,90	0,3644	34.576,06
4	170.432,09	0,2603	44.363,47
5	167.425,89	0,1859	31.124,47
6	168.740,13	0,1328	22.408,69
7	195.955,45	0,0948	18.576,58
8	204.607,28	0,0677	13.851,91
9	210.212,80	0,0484	10.174,30
10	221.127,12	0,0345	7.628,89
TOTAL DE FLUJOS			177.118,05
MÁS VALOR RESIDUAL			77.475,00
FLUJOS ACTUALIZADOS			254.593,05
MENOS INVERSIÓN INICIAL			268.600,00
VALOR ACTUAL NETO			- 14.006,95

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

$$TIR = 12\% + [40\% - 12\% + (488,189.84 / - 14,006.95)]$$

$$TIR = 12\% + 28\% - 34$$

$$TIR = 12\% + 28\% - 0.34$$

$$TIR = 12\% + 27.99\%$$

$$TIR = 39.9\%$$

Los resultados señalan que la TIR está representada por un 39.99%, la misma es mayor que el costo de capital; y se puede aceptar el proyecto. Siendo así su máxima aceptada es de 39.99% y la mínima es de 12%. Indica que el proyecto tiene un margen de rentabilidad bueno, ya que cubre el 12% que es el costo de utilizar el dinero prestado y aun así se obtiene ganancias de 27.99% después de cumplir con los compromisos.

4.1.18.7. Años de recuperación

Los años de recuperación es otro de los métodos utilizados para el análisis de la rentabilidad del negocio. El método indicará los años que necesita el proyecto para recuperar la inversión. Se obtiene dividiendo los años de duración del proyecto entre el total de flujos de efectivos acumulados entre la inversión inicial.

Tabla 42. Años de Recuperación

Años de Recuperación	$\frac{10}{\text{Flujos de efectivos acumulados} / \text{Inversión Inicial}}$
Años de Recuperación	$\frac{10}{5,825,189,84 / 1,445,344,76}$
Años de Recuperación	$\frac{10}{4,03}$

Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

El Periodo de Recuperación de la inversión es de 2.3 años

4.2. Resultados de la Variable 2. Requisitos de Exportación

4.2.1. Registro comercial

El proyecto se establecerá como una Sociedad Anónima. Según la Licenciada Lilibeth Vásquez del departamento de exportación del Ministerio de Comercio e Industria; sostiene que esta Licencia es necesaria en las actividades industriales. Se requiere para dedicarse a la industria de manufactureras; sostiene también que cuando el capital invertido en un negocio o actividad no exceda de US\$ 10.000, basta con solicitar un registro e inscribir a la empresa en el Registro Comercial del Ministerio de Comercio e Industrias. No se exigirá en este caso licencia comercial o industrial.

Las sociedades anónimas panameñas están reglamentadas por la ley 32 de 1927, la cual encuentra su característica de flexibilidad en la ley de derecho corporativo de Delaware en los Estados Unidos. Si el pacto social ha sido otorgado fuera de Panamá, se debe autenticar ante un cónsul panameño o en su defecto un cónsul de una nación amiga y un traductor oficial en caso de estar en un idioma diferente al español.

Después de esto, el pacto deberá ser inscrito en la Sección de Personas Mercantiles del Registro Público, obteniendo de esta manera su personalidad jurídica. Requisitos generales Para poder constituir una sociedad anónima panameña es preciso cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- **Fundadores:** la ley exige como mínimo dos personas mayores de edad, que pueden ser de cualquier nacionalidad, aun cuando no estén domiciliadas en Panamá.

- **Directores:** los negocios de la sociedad serán administrados y dirigidos por una junta directiva (Consejo de Administración) compuesta por lo menos de tres miembros, mayores de edad. No es indispensable que los directores sean accionistas. Los directores ejercen el control y manejo de la sociedad.

- **Dignatarios:** la sociedad debe tener al menos tres dignatarios (un presidente, un secretario y un tesorero). A estas personas corresponde ejecutar lo ordenado o dispuesto por la junta directiva. Una misma persona puede ocupar dos o más cargos de dignatarios en la sociedad.

- **Accionistas:** la Junta de Accionistas es la máxima autoridad de la sociedad. Al igual que en el caso de los directores, los accionistas pueden ser de cualquier nacionalidad y no se requiere que tengan establecido su domicilio en Panamá. Una misma persona puede ser accionista de la sociedad y ocupar cargos de director o dignatario a la vez, o uno de estos, o ninguno.

- **Nombre:** el nombre de la sociedad podrá expresarse en cualquier idioma con caracteres latinos, pero deberá incluirse una abreviatura, frase o palabra que indique que es una sociedad anónima. Comúnmente se utilizan abreviaturas tales como S.A., Inc., Corp, etc .No es necesario que el nombre de la sociedad responda al objeto u objetos a que se dedique.

- **Capital:** La sociedad debe tener un capital social autorizado. El capital puede estar en dólares o en cualquier otra moneda e incluso se puede establecer un capital „ indeterminado,, representado por cierto número de acciones sin valor nominal. No se exige la suscripción de capital, ni tampoco el pago de una suma fija para que la sociedad pueda comenzar a operar. Los suscriptores del pacto social deben suscribir una acción cada uno, al momento de la sociedad.
- **Agente residente:** La ley exige que las sociedades anónimas tengan un agente residente, el cual debe ser un abogado o firma forense panameña establecida en la República de Panamá.
- **Registro de acciones y de actas:** la sociedad está obligada a tener en su oficina o en cualquier lugar que se determine en el pacto social, un libro de registro de acciones donde se anotará lo relativo a las acciones tanto nominativas como al portador y un libro de actas donde se transcribirán las actas de las reuniones sociales.
- **Inscripción en el Registro Público:** la escritura pública o el documento protocolizado en que conste el pacto social deberá ser inscrito en el Registro Mercantil. La constitución de la sociedad no surtirá efectos respecto de terceros sino desde que el respectivo pacto haya sido inscrito.

Costos de Implantación de un Negocio (Costos al 2018) 1. Constitución de sociedades Los gastos mínimos de un letrado (según listado del Colegio de Abogados de Panamá) para las principales operaciones son es el siguiente:

- Constitución de una S.A: B/ 1000 B/1, 500

4.2.2. Resultados de la entrevista aplicada al Ministerio de Comercio e Industrias de Chiriquí.

Resultados del ítems 1. ¿Considera usted importante la exportación de cuero de pescado de cobia en panamá hacia la República de China Popular?

Resultados: Exportar es un proceso en el que cada empresa que se dedica a diversas actividades de exportación, intentarán sacarle el máximo provecho de las posibilidades técnicas y logísticas para colocar sus productos en los mercados internacionales. Al realizar exportaciones la empresa amplía sus oportunidades de expandir las ventas de sus productos.

A través de las exportaciones hacia el mercado de la República Popular de China se han de:

- Aprovechar las oportunidades de los acuerdos que se han generado hasta la fecha con este país

- Cuando se exporta se genera una fuente adicional de ingresos y por lo tanto no se dependerá solo del interno.
- Cuando una empresa decide exportar, incrementar la competitividad de la empresa al aumentar el volumen de producción, alcanzar de esta forma un nivel más eficiente de la utilización de la capacidad productiva de la empresa y una mayor capacidad de adaptación a los procesos.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno. • Poder crecer y reducir las eventuales fluctuaciones producto de un mercado interno limitado.
- Incrementar tanto calidad y competitividad de los productos, a través de la experiencia que se obtiene cuando la empresa y sus productos se exponen a la competencia internacional, lo que a su vez repercute en una mejora en las aptitudes gerenciales.
- Con la práctica de exportación se diversifica el riesgo de estar en un solo mercado, porque el mercado es el mundo.
- El empresario aumentar el poder de negociación para la compra de insumos, al aumentar el volumen de producción.
- El negocio va adquirir mayor acceso y mejores insumos y bienes de capital
- Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.

- Una de las principales razones que tiene Panamá y sus empresas para exportar al mercado chino, es el número de habitantes que representa en la actualidad, alrededor de 1.400 millones de habitantes a Diciembre del 2018 (aproximadamente el 25% de la población mundial), es decir que esta cifra sobrepasa los habitantes que tiene Centroamérica y Sudamérica juntos, cifra llamativa para considerar.

Es importante resaltar que estos beneficios no surgen automáticamente de la actividad de exportación y solamente se dan si se cumple una serie de exigencias. Lo que si es cierto, es que en el escenario actual, exportar no es una opción más, sino la opción de desarrollo, crecimiento y modernización constante de su empresa.

Resultados del ítems 2. ¿Se exporta actualmente el cuero de alguna especie animal hacia China Popular?

Hacia el mercado Chino no se exporta pieles de pescado pero si piel de bobino. Actualmente China ocupa la tercera posición como destino de las exportaciones panameñas con más de 42 millones de dólares en 2017, y esta cifra se debe incrementar en los próximos años, según los acuerdos comerciales alcanzados por las dos naciones.

Precisó en la entrevista realizada tanto a Jeny de Crespo y Lilibeth Vasques y Gisela Domingo que; la balanza comercial entre China y Panamá es una clara

muestra que nuestro comercio de bienes se complementa, esto se afirma ya que Panamá exporta:

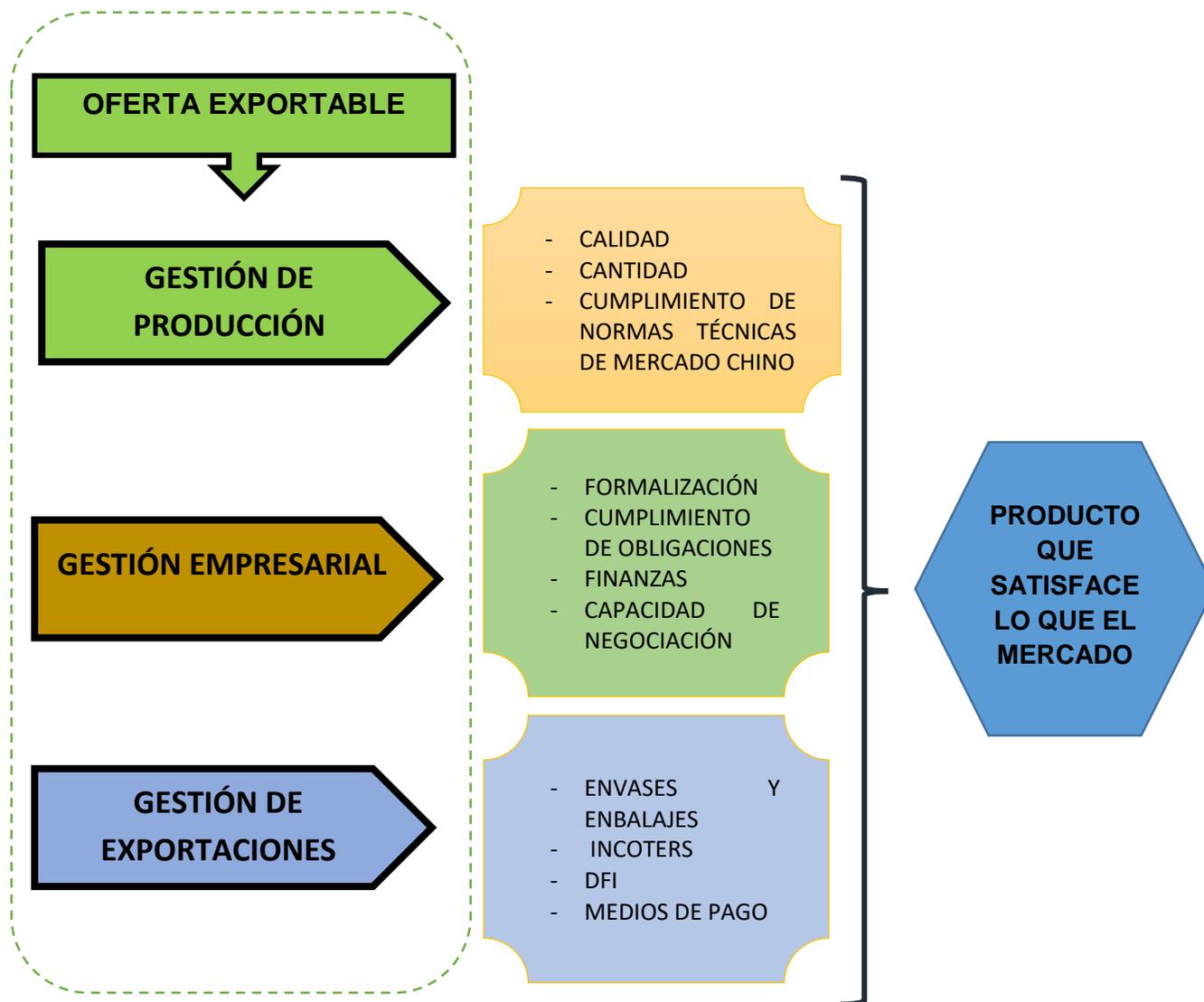
- Café
- Pieles de bovino
- harina de pescado al mercado chino.

Mientras que China importa hacia nuestro país productos de alta tecnología como teléfonos celulares y televisores, además de textiles, neumáticos, juguetes, zapatillas y calzados, entre otros.

El cuero de cobia podría convertirse en una oferta exportable; este término se utiliza cuando se cuenta con un producto competitivo (que cumple los requerimientos de calidad, precio y ventajas competitivas) y por lo tanto este tiene la capacidad de producción porque cuenta con la materia prima necesaria, además si este producto cumple con los requisitos de entrega a tiempo y flexibilidad para cumplir con los términos de su contrato de exportación.

La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente y contar con productos que satisfacen los requerimientos del mercado Chino. La oferta exportable tiene que ver con la gestión de producción, gestión empresarial, gestión de exportación.

Ilustración 16. Oferta Exportable



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2022)

Resultados del ítems 3. ¿Se cuenta en Panamá con asesoría técnica para iniciar el proceso de exportaciones de productos hacia el mercado de China Popular?

Si un productor o la empresa industrial desean beneficiarse de las oportunidades que ofrecen los acuerdos alcanzados con Panamá y China, es recomendable que solicite orientación a los organismos competentes para cumplir con sus objetivos de manera efectiva. En nuestro país existen organizaciones tanto a nivel privado como gubernamental que puede ayudarles en este proceso.

La Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industrias, apoya a las empresas panameñas que ya cuentan con experiencia exportadora e incentivar la incorporación de nuevas empresas al mundo exportador.

Esta Institución cuenta con el apoyo de la “Red de Comercio Exterior”, a través de la embajada de China (Departamento Comercial), cuya misión es orientar a los empresarios en relación a sus posibilidades de exportación y a las condiciones que se deben cumplir, para llevar adelante el proceso exportador.

La Ventanilla Única de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio E Industrias, es un ente Gubernamental de carácter interinstitucional creado por el Estado Panameño, cuyo objetivo fundamental es facilitar, agilizar y simplificar los trámites de exportación. Es la responsable de autorizar las exportaciones y refrendar el documento denominado "Certificado de Origen", que sirve para dar fe

de que los productos son de Panamá. Cabe señalar que este es el documento clave que se utiliza para el ingreso a los países extranjeros.

En la Ventanilla Única de Comercio Exterior se tramita:

La "Declaración de Exportación", formulario que debe comprarse a la Unión de Corredores de Aduanas (UNCAP), el mismo puede ser llenado por el empresario o por el Corredor de Aduanas y presentarlo a la Ventanilla con sus respectivos documentos.

La sección de permisos aduaneros del Ministerio de Economía y Finanzas capta la información de exportaciones en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICE).

La "Licencia Fitozoosanitaria" para productos alimenticios, tanto de origen vegetal como animal manufacturados, es exigida por países importadores. La emite la Dirección Nacional de Cuarentena Agropecuaria del MIDA.

El "Certificado Sanitario" para las exportaciones de productos frescos de consumo humano, tales como carne, mariscos, pollo, pescado. Lo emite La Dirección Nacional de Control de Alimentos del Ministerio de Salud. Esta sección también es la encargada de inspeccionar las plantas procesadoras de mariscos, carnes, pollos y otros.

Dependiendo del tipo de rubro a exportar.

La Dirección Nacional de Sanidad Vegetal, del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), expide el “Certificado Fitosanitario” a solicitud del país importador, este Certificado comprueba la buena condición del producto agrícola exportado. La Dirección Nacional de Sanidad Animal del MIDA, emite una “Certificación de Salubridad” de los animales vivos. Estos documentos se expiden a nivel nacional en las oficinas del MIDA.

La Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), expide el permiso para las especies en extinción (CITES) y una guía de exportación para la madera.

La Autoridad Marítima de Panamá (AMP), es la encargada de expedir los resueltos para exportar poliquetos y los permisos de comercialización de langostas.

El Cuerpo de Bomberos de Panamá (CBP), refrenda las exportaciones de productos inflamables.

En el ámbito privado, hay profesionales especializados, llamados Agentes de Aduanas, que realizan los trámites necesarios para concretar una exportación. Los Agentes de Aduanas son el nexo entre el exportador y la Dirección General de Aduanas, del Ministerio de Economía y Finanzas.

Por otra parte, existen asociaciones gremiales que también pueden contribuir a orientar las decisiones y acciones de exportación, tales como: El Sindicato de Industriales de Panamá (SIP), la Asociación de Exportadores de Panamá (APEX), la Asociación de Productores y Exportadores de Productos del Mar (APPEXMAR), Grupo de Agro Exportadores No Tradicionales de Panamá (GANTRAP).

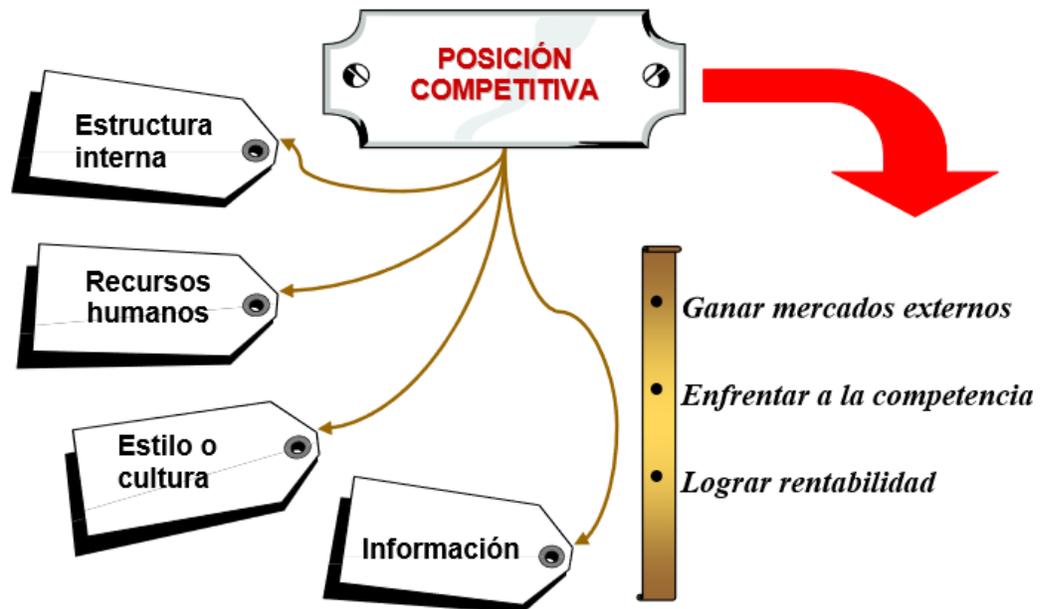
Es importante destacar que la asociatividad es clave para enfrentar desafíos propios de aquellos procedimientos vinculados a la internacionalización de una empresa.

Resultados del ítems 4. ¿Qué aspectos estratégicos han de ser tomados en consideración para dar inicio a las exportaciones?

Las estrategias son un proceso esencial que permitirán establecer los pasos que se emplearán, con el fin de lograr una posición competitiva en el mercado Chino. La estructura interna deberá responder a la estrategia planteada.

Para la administración será la adaptación de recursos y habilidades que cuenta la empresa en el entorno cambiante, de esta forma se aprovecharán las oportunidades y permitiendo que los riesgos se evalúen en función de objetivos y metas trazadas

Ilustración 17. Posición competitiva



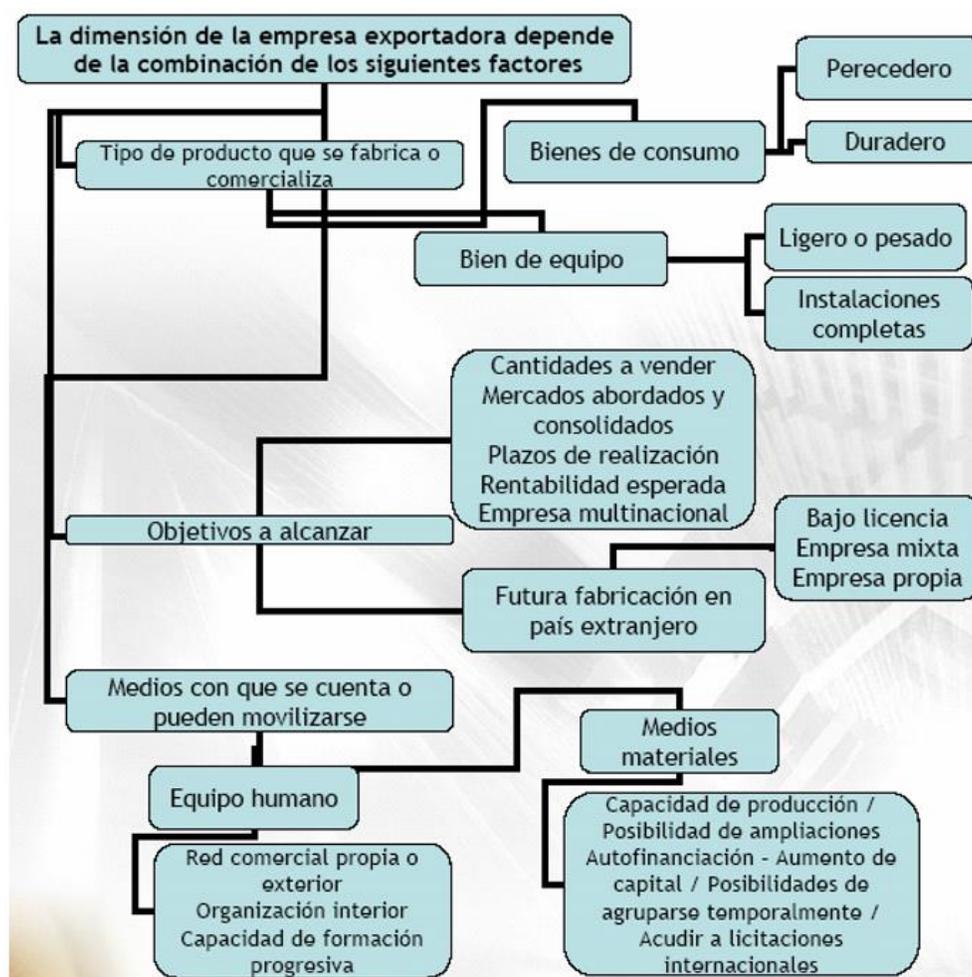
Fuente: Quintero, Briones Gilberto (2022)

- **Estructura interna:** Se recomienda se efectuó revisión de la estructura interna de la empresa, con el fin de que la estructura organizacional permita alcanzar los objetivos trazados, así como canalizar y guiar las actividades de su personal. También, las diferentes áreas de la empresa deberán estar firmemente involucradas y comunicadas entre sí (producción, compras, ventas, mercadeo, entre otros). Lo antes expuesto permitirá que la misma organización sea menos compleja, permitiendo atender con claridad funciones estratégicas más que operativas.
- **Estilo o cultura:** Se encuentra asociado al liderazgo puesto en la práctica y las conductas que se desean fomentar entre los empleados. Resulta fundamental incorporar en el estilo gerencial y en la cultura organizacional, el

enfoque de la empresa hacia los mercados internacionales. De no hacerlo, todo el esfuerzo desplegado será insustancial.

- **Recurso humano disponible:** Se recomienda que se lleve a cabo un “mapa de necesidades de recursos humanos”, de manera tal que el personal con el que cuente la empresa responda a la estrategia y a la estructura previamente definida. Es importante analizar los requerimientos

Ilustración 18. Dimensión de la empresa exportadora



Fuente: MICI. Manual para el exportador 1 (2017)

Resultados Ítems 5. Podría señalar los pasos necesarios para exportar a China

Se debe realizar consultas en la embajada China Departamento Comercial, con el fin de conocer el mercado potencial, y los futuros clientes, que podrían estar interesados en adquirir la piel de pescado de cobia curtida. Una vez terminado el estudio de mercado, se debe realizar una preselección de mercados de exportación, para lo cual debemos identificar las empresas a los que actualmente se están destinando las exportaciones de este tipo de producto, lo que permite identificar y evaluar los posibles demandantes del producto, es decir, su oferta y demanda internacional.

Luego de esto, se efectúa la selección del mercado, deben analizarse todas las variables macroeconómicas (ejemplo: condiciones de financiamiento, impuestos, entorno político) y macroeconómicas (ejemplo: precios, consumidores). Es necesario establecer los medios de transporte que se utilizan para el acceso de mercancías al país de estudio, de igual forma, es importante conocer exactamente los requisitos sanitarios, normas técnicas, de mercado, de embalaje y demás exigencias del país de destino, para la introducción de los productos.

Resultados del ítems 6. ¿Cuáles son las formas más recomendables para introducir el cuero de pescado de cobia en el mercado de China Popular?

Existen dos formas de exportar: Directa e Indirecta

Por ejemplo en la exportación Directa el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. La exportación permite a una empresa vender directamente a un usuario final en un país en el extranjero. Para encontrar este tipo de comprador, es necesario participar en ferias, publicaciones internacionales, recomendaciones personales. La empresa que vende se encarga del envío, cobranza, servicios post venta, si fuera necesario, y todas las facetas de la exportación.

En la exportación Indirecta al venderse los productos, o materias primas y bienes intermedios que son necesarios en la fabricación de los productos de exportación final.

En la exportación indirecta, existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma.

La decisión sobre la forma de exportar que debe emplearse, dependerá del nivel de riesgo y las oportunidades que ofrece el mercado, así como de los recursos con los que cuenta la empresa.

Para lograr el ingreso de sus productos a los mercados internacionales, existen diferentes alternativas, tales como: conseguir un representante, agente, distribuidor, mayorista, minorista, vender al consumidor final, asociarse a través de joint ventures, consorcios, franquicias, licencias, acuerdos contractuales.

Estos clientes los puede encontrar a través de información sobre solicitudes de productos, contactos directos, participación en ferias y misiones internacionales.

Las misiones internacionales como los viajes de estudio donde se puede encontrar posibles clientes para sus productos, generalmente son organizadas por Cámaras de Comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones o gremios.

A través de las ferias internacionales, serían un comodín perfecto ya que son el lugar de encuentro de empresarios y una excelente vitrina para vender su producto, generalmente son organizadas por cámaras de comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones, gremios, y empresas organizadoras de eventos.

Seminarios de Negocios en China es un programa que fue diseñado para aquellas personas que contemplan desarrollar negocios en China a corto-medio plazo. Permite una aproximación a la economía emergente por excelencia y la posibilidad de entender las claves para hacer negocios en este país. Un seminario de 10 días (con una extensión opcional) que constituye una oportunidad para conocer in-situ y en primera persona China y los factores clave para comprender las oportunidades y la complejidad de los negocios en el gigante asiático.

Primer Seminario:

China Presente y futuro:

1. La transformación del gigante.
2. Análisis de los principales sectores de actividad y sectores de oportunidad.
3. Cultura y negocios.
4. Visitas a empresas y organizaciones en China.

Segundo Seminario:

1. El mercado y el Marketing en China: Cómo desarrollar un Plan de Marketing exitoso para China
2. Las 7 variables del Marketing Mix en China
3. Mercado y segmentos
4. ¿Qué demandan los chinos?
5. ¿Cómo adaptar productos y servicios al mercado chino?

Análisis de casos prácticos: estrategias de éxito para el mercado chino

Resultados del ítems 7. ¿Qué recomendaciones podría brindar para exportar a china?

Se recomienda el envío de muestras de productos antes de exportar. En algunos casos, el importador pide muestras del producto que desea adquirir para verificar el cumplimiento de normas de calidad, certificados de sanidad, etiquetado, embalaje, como también las exigencias del propio comprador. Estas operaciones se pueden realizar vía postal, aérea, marítima o terrestre, courier, o agencia de carga. Se sugiere el apoyo de un Agente de Aduanas.

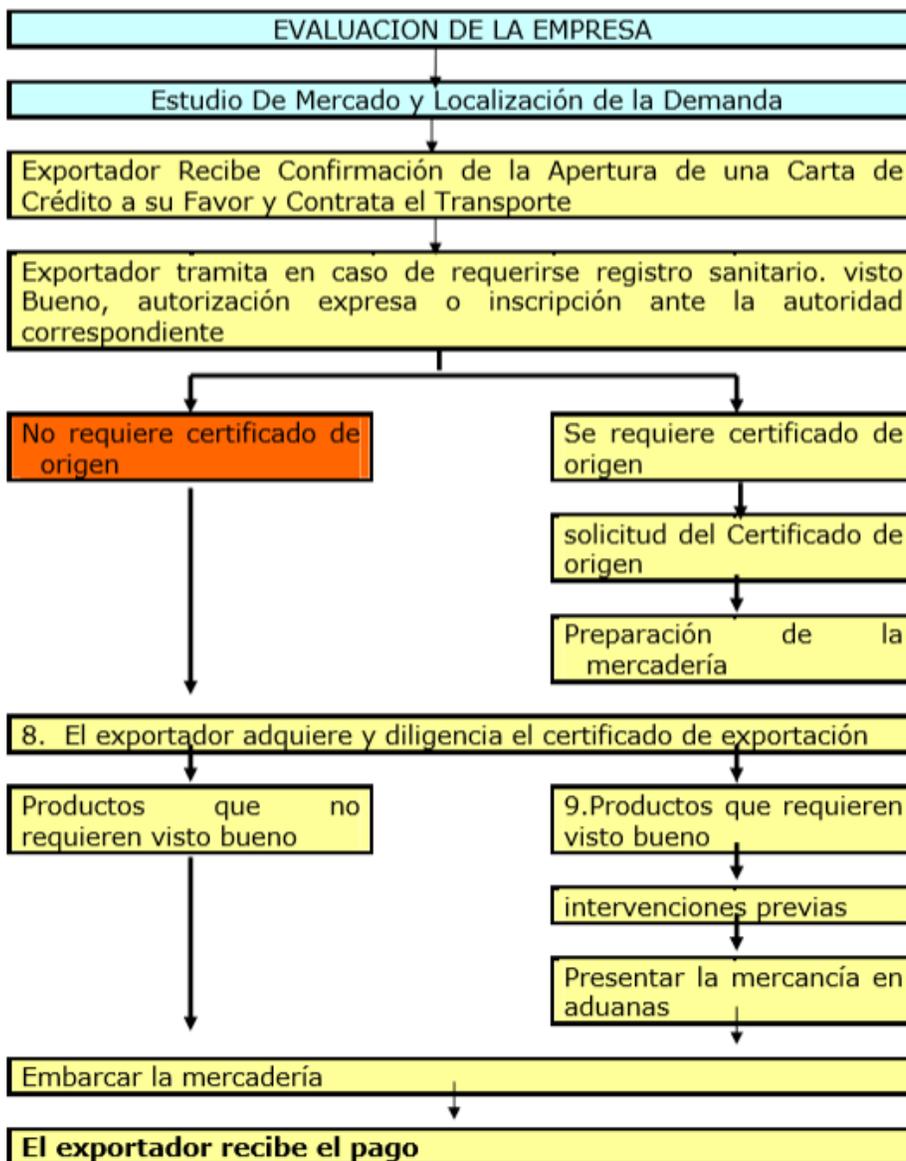
Resultados del ítems 8. ¿Puede indicarnos los medios para la selección del transporte?

El transporte, es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional, por lo que es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo, se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega. El valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte. Si se trata de un producto de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias, la modalidad será el transporte marítimo o el ferrocarril. Si se trata, en cambio, de productos de alto valor, reducido peso y poco volumen, aún a largas distancias, se considerará el transporte aéreo.

Entre los costos, se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Existe la posibilidad de combinar las diferentes modalidades de transporte: marítimo, ferrocarril, autotransporte y aéreo. Por otra parte, las posibilidades del transporte multimodal, puerta a puerta, simplifican los problemas en cuanto a logística.

Ilustración 19. Paso para realizar una exportación



Fuente: Ministerio de Comercio e Industrias (MICI 2018)

Resultados del ítems 9. ¿Documentos exigidos para exportar hacia la Republica China?

Refrendo: Combinación numérica que individualiza e identifica una declaración aduanera con la que se produce la validación por parte de la autoridad aduanera.

Aforo: Operación única de reconocimiento de mercancías, que conlleva el reconocimiento y la verificación de su naturaleza, valor, origen, peso, cuenta o medida, ubicación en una posición arancelaria específica de acuerdo con la nomenclatura del arancel nacional vigente y la determinación de los tributos que les sean aplicables, en atención al régimen de que se trate.

Certificado de Origen: Documento particular que identifica las mercancías, en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere, son originarias de un país determinado. Este certificado puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador o cualquier otra persona competente. Valor actual B/2.00

Factura comercial: Documento expedido por los fabricantes o vendedores de las mercaderías o por los corredores o comisionistas encargados de su compra o embarque, en el cual se relacionan las mercancías a exportar o importar con los

precios unitarios y totales y demás anotaciones requeridas por el comercio exterior, sin requerimiento de firma juramentada.

Declaración de Mercancía: Declaración de mercancía. El acto efectuado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que éste impone. La declaración podrá presentarse en el modelo oficial previsto en la normativa aduanera, normal, anticipada, simplificada o por procedimientos informáticos, mediante transmisión electrónica de datos.

Guía de carga (bill of lading): El Conocimiento de Embarque Marítimo o su correspondiente en inglés Bill of Lading (B/L), es un documento de transporte marítimo puerto a puerto que cumple con las siguientes funciones y características:

- Es un recibo de las mercancías embarcadas y certifica el estado en que éstas se encuentran.
- Prueba la existencia del Contrato de Transporte, cuyas condiciones suelen figurar al dorso.
- Acredita el título de propiedad de la carga transportada a favor de su legítimo tenedor y mediante el cual y exclusivamente se tiene derecho a recibir en el puerto de destino la mercancía.

- Es negociable y admitido como título de crédito por los bancos en los créditos documentarios.

¿Quién emite y firma el bill of lading?:

Los encargados de emitir el bill of lading son los transportistas (navieras, armadores o agentes consignatarios de buques) o bien el capitán del buque o un agente designado por el mismo. A instancia de los exportadores (o de sus agentes de aduanas), se suelen emitir tres o cinco ejemplares originales de B/L.

Aranceles: La República Popular China aplicará a Panamá el arancel de Nación Más Favorecida (NMF) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a la carne, piña, cobia, cuero de cobia: por su parte la investigación concluyo a través de la Empresa Open Blue que ya se cuenta de parte de Beijing, la asignación del primer código aduanero que permite la exportación de estos productos al mercado asiático; y los aranceles se sitúan en el 10%. La partida Arancelaria a utilizar para la exportación es la 41139000

Etiquetado: China maneja requisitos estrictos en cuanto al etiquetado de los productos alimenticios y sus derivados como lo es el cuero de cobia. Según un sitio web del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, “todos los alimentos importados a China están sujetos a inspección y deben recibir autorización de la autoridad aduanera. La información debe estar presente, en chino, en la etiqueta. Las etiquetas deben ser precisas, ciertas y no engañosas. Se debe tener en cuenta que la etiqueta debe cumplir estos requisitos antes de la importación. Entre

los requisitos que debe incluir la etiqueta se mencionan: el nombre y la marca del producto, la lista de ingredientes, el volumen o el peso, la fecha de producción, la información del productor, el país de origen, la fecha de vencimiento, el tipo de producto, etcétera.

Empaquetado o embalaje:

El embalaje: Se ha de ajustarse a las reglas sanitarias y de seguridad. El material de embalaje no es tóxico o peligroso y por lo tanto es fácilmente degradable y reciclable. El embalaje en madera incluirá el sello IPPC, o serán sometidos a otras exigencias.

Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado que será vendido en China han de etiquetarse y anotarse en el idioma chino. Se cumplirán con las unidades de medida autorizadas; como en China se usa el sistema métrico.

Contendrá Marcado de origen "Hecho en Panamá". La información sobre el país de origen ha de estar claramente indicada. La Normativa relativa al etiquetado contendrá: Nombre y dirección del distribuidor registrado en el país.

En cuanto a Reglamentos específicos: Las etiquetas de los productos alimentarios tienen que incluir el peso neto, la lista de ingredientes, la dirección del distribuidor chino, la fecha de producción y la de caducidad.

La Administración Estatal China para la Supervisión de la Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ en inglés) es el organismo competente para la gestión del etiquetado. Todos los embalajes de madera deberán llevar una marca IPPC, o serán sujetos a requisitos adicionales. Los productos que requieren la marca CCC (certificación obligatoria de China), además de someterse a un proceso de solicitud y de pruebas, deben tener la marca aplicada a los productos antes de entrar o que se venden en China.

Transporte Marítimo: Si se prefiere traerla por barco, se expone a un tiempo más largo de espera, de aproximadamente 3 semanas, pero con la ventaja de ahorrar en costos de envío en productos de gran tamaño y/o peso. Existen diversas compañías que se encargan de realizar el servicio y con varias modalidades acordadas primeramente con el proveedor. Así, la compañía se puede hacer cargo de la mercadería una vez que está lista, dejando a cargo del importador el movimiento de los productos desde la bodega al puerto en Panamá y del puerto Panamá al de China, lo que se coordina desde aquí con el Courier. O, el proveedor deja los productos en el puerto y el importador hace cargo sólo del traslado desde Panamá a China. O simplemente, todos los costos de transporte van pagados desde el origen y el importador sólo se hace cargo del desaduanamiento y el traslado hasta las bodegas. Por lo tanto, dependiendo de qué modalidad se elija en conjunto con el proveedor, los procedimientos variarán, como también lo harán los costos. Un ejemplo es el servicio que ofrece DHL, con el cual el importador se pone de acuerdo aquí en Panamá, y ellos van a buscar el

producto a la bodega del proveedor y lo trasladan en barco. O si el proveedor lo deja en el puerto, DHL se encarga de traerlo desde Panamá al puerto.

Según la experiencia de Open Blue, siempre es más conveniente el precio CIF, es decir, que incluye los costos de los productos, del envío en barco y del seguro, ya que las fábricas chinas tienen tarifas más bajas en comparación con las tarifas que se pagan desde Panamá, si se contratara desde aquí el barco que trae los productos.

Ilustración 20. Contenedores



Fuente: Quintero Briones, Gilberto (2021)

Uno de esos acuerdos firmados por el presidente Varela y su homólogo chino, Xi Jinping es sobre el sector marítimo, donde a Panamá se le otorgó el estatus de Nación Más Favorecida, lo cual permitirá seguir potenciando el registro de naves del país. Además, otorga a Panamá los beneficios en tarifas portuarias y trato preferencial que reciben los buques de registro internacional, se aplicarán a los barcos de bandera panameña que arriben a puertos en la República Popular China. Con este convenio, se aplica el reconocimiento recíproco de los títulos de los marinos emitidos por ambos países.

- Inspección (Ministerio de Salud): Departamento de Protección de Alimentos (DEPA), del Ministerio de Salud certifica que los productos procesados proceden de animales y bajo Control Sanitarios de la Autoridad Competente. Que los productos han sido manejados cumpliendo con las normas sanitarias vigentes y supervisados por inspectores técnicos del Programa Nacional de Certificación de Plantas de Exportación del Departamento de Protección de Alimentos del Ministerio de Salud, por lo tanto son aptos para el consumo humano. También certifica que se cumple con las buenas prácticas de manufacturas (GPM) y procedimientos de limpieza y sanitización, (SSOP) y análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).
- Forma de pago: Para vender a China, existen diversos medios de pago:
 - Transferencia Bancaria, orden de pago o transferencia electrónica: llamada de cualquiera de las tres maneras, es la forma de pago más

utilizada, más barata, más simple, pero la más riesgosa para el importador. Este método consiste, en que quien importa, va al banco con los datos de la cuenta del banco de quien recibe, y envía el dinero. Como se ve, es la más riesgosa, ya que se envía el dinero sin ningún respaldo de que la mercadería será enviada o que será lo que se está pidiendo, pero al ser más simple es mucho menos costosa (Lobo Lobo, 2020).

- Cobranza extranjera: se utiliza cuando hay más confianza. Esta consiste en que el proveedor pone toda la mercadería en el barco o avión, y una vez que envía todo, manda los documentos al comprador para que pueda desaduanarlos. De este método hay 2 tipos: bancaria y simple. La bancaria consiste en que el banco del proveedor envía los documentos al banco del importador, y en ese momento el banco del importador le paga al banco del exportador, quien le da el dinero al vendedor. La simple consiste en que el exportador le envía los papeles directamente al importador y este le paga, lo que es más riesgoso aun (Lobo Lobo, 2020).
- Carta de crédito: es más compleja, más cara, pero más segura para ambas partes. Esta exige más requisitos, más cláusulas y más documentos. Consiste en que el importador genera con el banco un documento que incluye todos los requisitos que debe tener la importación, como el nombre de la empresa, los productos, fechas, etc. Esta carta es enviada al banco del exportador quien revisa que todos los papeles cumplan con esos requisitos. Si es así, el banco

exportador avisa al del importador y se realiza el pago. Esta es más segura para ambos ya que el importador no envía el dinero hasta que está seguro de lo que le están enviando, y el exportador no envía los productos hasta que le paguen (Lobo Lobo, 2020).

- Fito y Zoosanitario: Dirección Nacional de Sanidad Vegetal, del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) expide el Certificado Fito y Zoosanitario a solicitud de la parte interesada. Este Certificado comprueba la buena condición del producto exportado.

4.3. Resultados de la Variable 3. Requisitos de Importación de China Popular

Se ha de resaltar la entrevista enfocada fue dirigida al encargado del Departamento Comercial en la Embajada de China Popular en Panamá Dr. Wang Jian. Los resultados fueron enviados vía correo electrónico a la cuenta personal del investigador.

Ítems N°1. Indique sobre las negociaciones de permisos de exportación hacia el mercado Chino.

Respuesta: Las negociaciones para obtener los permisos de exportación hacia el mercado chino iniciaron en septiembre de 2017, con la visita de autoridades del Ministerio de Cuarentena y Sanidades Agropecuarias de China, con quienes se firmó un memorando de entendimiento para abrir caminos de compra y exportación de productos pesqueros panameños hacia el país asiático.

Se puede agregar que para el mes de septiembre de 2018, se acordó establecer el inicio de los procesos para la firma de protocolos sanitarios, por lo que en octubre de ese mismo año, autoridades de la Aduana China realizan inspecciones en plantas panameñas de carne, cobia, y piña; abriendo también la posibilidad para la exportación de piel de Cobia hacia el mercado chino. Dicho proceso llegó a su punto clave con la firma de los protocolos de importación en la Presidencia de la República, en diciembre de 2018. Tres meses después, la Aduana China emite los códigos que permitirán a las empresas panameñas ingresar sus productos a esa hermana nación.

Por su puesto; la empresa panameña ya mantiene lazos comerciales con China, y por lo tanto la introducción de piel de cobia al mercado es garantizada por los lazos comerciales que existe actualmente.

Ítems N°2. ¿Cuáles son los requisitos básicos para importar productos desde Panamá hacia china?

Respuesta: aquí enlistamos los más importantes basándonos mayormente en información del SAT:

- Documentos Comerciales: como la factura pro forma, factura comercial, lista de contenido, factura aduanera, factura consular, certificados de origen, cuadernos ATA y CPD.

- Documentos de Transporte.
- Documentos de Seguro.
- Documentos Legales.
- Documentación Aduanera: código arancelario, registro de devolución mensual de IVA, sistema REX, declaración del proveedor, declaración del proveedor a largo plazo, certificado de información INF 4, Documento Único Administrativo (DUA), número de registro e identificación de operadores económicos (número EORI).
- Agroalimentario: certificado de exportación o de fijación anticipada (AGREX), certificados de control de calidad comercial (SOIVRE), certificado veterinario de exportación, cuaderno de a bordo (CAB), certificado fitosanitario, certificación OCDE, certificado ISTA, certificados CITES, certificado sanitario para la exportación de productos alimentarios, certificado de libre venta.

4.4. Resultados de la Variable 4. Perfil del Cliente

Se ha identificado al cliente potencial para la venta de la piel de cobia que se exportará hacia China. En entrevista realizada a la Embajada China; que fue el instrumento aplicado con el apoyo de la Embajada de Panamá en China y con el apoyo de PROPANAMA se logró determinar el cliente potencial. Se le presentó un resumen ejecutivo del proyecto el que fue analizado por espacio de 3 meses; la embajada de China en Panamá; hizo el acercamiento con la empresa; dejando abierto el proyecto de exportación para ir madurándolo.

La empresa recomendada fue: Fuzhou Haomin Imp. & Exp. Co., Ltd:

- Factores demográficos: Está situado en el sudeste de China, que es la capital de Fujian, que había conocido la experiencia de exportación en las bolsas y ropa. Cerca del puerto y el aeropuerto hace que la competitividad del costo de envío y la comodidad.
- Factores Económicos: La empresa es sólida y de gran prestigio en China. Su capacidad de Pago es inmediata; contra entrega.
- Factores psicológicos: El principal motivo por el que los consumidores de Fuzhou Haomin Imp. & Exp. Co., Ltd adquieren el producto (Cuero de Piel de Cobia Panameño), tanto de los que basan en un producto de alta calidad y de gran valor en el mercado y estos son: solo en explícitas e implícitas como los que no lo hacen, es por razones económicas reflejas en la relación precio-calidad. En segundo lugar por la integración o fraternidad con los amigos reflejado en la aceptación del grupo Chino y Panameño, en el que se interrelacionan, y en tercer lugar porque les gusta las piezas y la calidad con la que ha trabajado siempre sus productos Open Blue Cobia Panamá, S.A que les ofrece calidad, responsabilidad y en el sentido que la marca refleja en ellos un espíritu jovial, divertido y sobretodo que gustan de las reuniones con amigos.
- Factores culturales: Panamá y China mantienen relaciones culturales desde hace 167 años, cuando el primer grupo de trabajadores chinos llegó al istmo para colaborar en la construcción del ferrocarril; desde entonces los lazos entre ambas naciones no solo han crecido en lo sociocultural, sino también

en lo comercial y en otros sectores. Panamá abrió su embajada en Pekín en 2017; tras este acontecimiento estos dos países han establecido bases firmes enfocadas en el diálogo, la cooperación y el respeto mutuo. La empresa pen Blue Cobia Panamá, S.A, ya ha intercambiado lazos comerciales con la empresa en China lo que facilita las relaciones culturales.

Contacto de Información:

- **Ms. Nithya Huang** (marketing department)

E-Mail: Nithya@hmingift.com

Mobile phone:

0086 18650992860

TEL: 18650992860

Entrevista a Nithaya Huang Directora del Departamento de Marketing de la empresa.

Se aplicó una entrevista a la empresa; vía correo electrónico; aprobada por el panel de expertos; su validación se llevó a cabo a través de un análisis de validación del contenido siguiendo los pasos siguientes:

- Criterio de Jueces.
- Análisis de Ítems.
- Prueba Piloto.
- Corrección.
- Aprobación.

1. ¿Describa a la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co., Ltd y el interés que tiene para obtener el Curtido de Piel de Cobia de Panamá?

Respuesta: Somos Fuzhou Haomin Imp & Exp Co., Ltd proporciona continuamente un nivel de compra de materia prima para la producción y venta de productos cuya meta principal es la entrega urgente que supera las expectativas de nuestros clientes para cada pedido promocional personalizado que realizamos en todo momento; estamos interesados en adquirir el Curtido de Piel de Cobia Panameño, nos comprometemos con recibir la mercancía desde Panamá y transportarlo hacia China.

Nuestro objetivo es ofrecer a los clientes una buena solución en el producto solicitado a un precio razonable. Respetamos el diseño de los clientes y protegemos los derechos e intereses legítimos de los clientes. Creemos que dicho servicio orientado al cliente se propagará independientemente de factores económicos externos. Nuestro objetivo es tener una relación comercial con la Empresa Panameña a largo plazo y crecer juntos. Entendemos bien que solo el cliente gana, luego lidera el nuestro. Tenemos comunicación con la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A; con quien hemos venido madurando el modelo de negocio; así como la posibilidad de adquirir el producto ya procesado.

2. ¿Cuál sería el compromiso de la empresa Fuzhou Haomin Imp & Exp Co., Ltd hacía con “Fish Leather Panamá” promotora del proyecto?

Estamos comprometidos en la adquisición de la materia prima:

- Tenemos conciencia de precios al 100%
- La comunicación a tiempo. Fiable las 24 horas en línea / a través de un servicio telefónico en inglés y en español.
- Línea de producción especial para satisfacer las necesidades de pedidos urgentes para un cronograma de recibo personalizado; buscamos coordinar con la empresa "Fish Leather Panamá" nuestra demanda.
- Cumpliremos con los requisitos aduaneros desde Panamá hacia China, cubriremos los costos.

Buscamos en nuestros proveedores:

- Calidad en el producto.
- Que el producto sea entregado en perfectas condiciones; cumpla con los requisitos que exige el sistema aduanero Chino.
- Que estén almacenadas apropiadamente.
- Que la piel este simplemente curtidas, secadas, después neutralizadas y engrasadas.
- Los trámites aduaneros los realizamos desde Panamá hacia China.

3. ¿Señale las ventajas competitivas de la empresa?

Nuestras ventajas son:

- Más de 20 años de experiencia en negocios Comerciales con Panamá;

- Tenemos comunicación con la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A; ya que desarrollamos negocios con la empresa Panameña.
- Buena calidad y servicio postventa, experiencia cooperada con la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A.
- Somos una empresa exportadora e importadora de productos.

4. ¿Está de acuerdo con firmar un pre-convenio de compra exclusiva de la materia prima producida por la empresa en Panamá, donde incluye el Incoterms Ex –Works como parte del acuerdo negociado?

Respuesta: Si; es nuestro modelo de negocio lo ha realizado con otros países, siempre y cuando el pre-convenido establezca las reglas claras de responsabilidades de las partes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de haber realizado el estudio se logra concluir que:

- El Desarrollar un plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de Cobia hacia la República de China Popular permitió conocer los recursos y definir las estrategias sí como los pasos y acciones a seguir. De esta forma, podemos ganar en eficiencia, saber dónde vamos; sin incertidumbre y reduciendo los obstáculos. Siendo los la empresa Fuzhou Haomin Imp. & Exp. Co., Ltd el principal socio comercial.
- Con el proyecto de investigación se logró determinar los requisitos y documentos importantes para la exportación de Cobia hacia el mercado Chino. En Panamá existen organizaciones tanto a nivel privado como gubernamental que pueden ayudar en este proceso, como Autoridad Nacional para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá (PROPANAMÁ), quienes aportarán inteligencia comercial; además de permitir desarrollar, promocionar y regular la atracción de inversiones y promover las exportación.
- Se logró identificar las variables que involucran los requisitos para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia hacia el mercado de China Popular; como lo son: La Declaración de **Exportación**. (Formulario Aduanero), Factura Comercial Juramentada. Original y 5 copias, Certificado de Planta. Aprobada por el Ministerio de Salud (se presenta una sola vez para aquella empresa nueva que empieza su **exportación**), Licencia Fito-Zoosanitaria. (Si lo pide el país de destino); estos requisitos no serán barrera ya que la empresa

- seleccionará tendrá la responsabilidad de retirar la mercancía en Panamá y trasladarla hacia China.
- En relación a identificar las variables que involucran los requisitos para la importación de productos secos (cuero de pescado de cobia) en la República Popular de China; se logró dicho objetivo; dentro de los requisitos se encuentran los documentos comerciales: como la factura pro forma, factura comercial, lista de contenido, factura aduanera, factura consular, certificados de origen, cuadernos ATA y CPD; documentos de transporte, documentos de Seguro, documentos legales, la Documentación Aduanera: código arancelario, registro de devolución mensual de IVA, sistema REX, declaración del proveedor, declaración del proveedor a largo plazo, certificado de información INF 4, Documento Único Administrativo (DUA), número de registro e identificación de operadores económicos (número EORI). Agroalimentario: certificado de exportación o de fijación anticipada (AGREX), certificados de control de calidad comercial (SOIVRE), certificado veterinario de exportación, cuaderno de a bordo (CAB), certificado fitosanitario, certificación OCDE, certificado ISTA, certificados CITES, certificado sanitario para la exportación de productos alimentarios, certificado de libre venta. Estos requisitos no son obstáculo ya que la empresa China tendrá el compromiso de cumplir con cada uno de los requisitos exigidos.
 - La oportunidad de negocio ha sido sustentada en un pre-convenio con la empresa “Open Blue Cobia” socio estratégico empresarial y la Empresa “Fish Leather Panamá” promotora del proyecto. Open Blue Cobia Panamá, S.A aportará el 50% del capital y proveerá la piel de Cobia a costo cero y “Fish

- Leather Panamá”. Aportará el 50% restante y administrara el proyecto y la operación del negocio.
- Existen casi 20,000 empresas productoras que provienen de las provincias que compran y producen cuero en China. Sin embargo se analizaron las siguientes Provincias en China para comercializar el producto: Provincia de Fujian, Provincia de Henan, Provincia de Hebei, Provincia de Zhejiang; la selección de la provincia se llevó bajo la recomendación la empresa Open Blue Cobia Panamá, S.A y Autoridad Nacional para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá – PROPANAMÁ.
 - Se logró diagnosticar el perfil del Cliente: Determinando los factores Demográficos como (Favorables); Factores económicos (Favorables), Factores psicológicos (Favorables), Factores culturales (Favorables).
 - El total de la inversión luego de realizar el estudio de la primera variable Plan de Negocios es de: B/. 628,600.00.
 - El valor actual neto (VAN) es de 488.189,84 mayor a 1; siendo así el proyecto es viable técnica, administrativa, económica.
 - La tasa interna de retorno (TIR) que es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión reflejo un 39.9% por lo que es mayor a la tasa de descuento aplicada en el cálculo de la TIR.
 - El Periodo de Recuperación de la inversión es de 2.3 años. Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

- Como se puede apreciar, el proyecto se recupera en el periodo 2.3 año. Es un periodo instrumento que permitió mediar el pazo de tiempo que se requiere para los flujos dantos de la empresa; mientras que el proyecto.
- El proyecto cumplirá con los requisitos de exportación necesarios como son: Registro Comercial, Declaración de Exportación, Licencia Fitozoosanitaria, Certificado Sanitario, Certificado Fitosanitario, Declaración de Exportación (Formulario Aduanero), Costo: B/. 5.00 Se obtiene en el Unión Nacional de Corredores de Aduana, refrendo: Todos los certificados son refrendados con la firma registrada y reconocida a nivel internacional por las autoridades de aduanas y otras entidades relacionadas, salvo se indique lo contrario. Costo B/. 2.00, Certificado de Planta; aprobada por el Ministerio de Salud (se presenta una sola vez para aquella empresa nueva que empieza su exportación)
- En cuanto a los costos, sienta la empresa de capital chiricano pero los máximos accionistas viven en David.
- Se seleccionó el Incoterm Ex-Works ya que es favorable para la empresa como exportadora, y representa un mínimo riesgo. Lo que significa el mínimo compromiso para el vendedor y la máxima obligación para el comprador.

5.2. Recomendaciones

- Con el análisis estructural realizado al proyecto bajo estudio para la empresa Fish Leather Panamá S.A, se recomienda dedicar mayores esfuerzos a la concepción de una cultura organizacional consolidada que permita orientar las operaciones de la empresa e integre las intenciones que tiene su perspectiva fundadora de penetrar en mercados internacionales.
- Con el desarrollo del presente proyecto de investigación, **Fish Leather Panamá S.A** o cualquier empresa dedicada a la comercialización de productos de cuero, puede iniciar con un proceso de internacionalización cimentándose en las etapas y procedimientos aquí establecidos.
- Se recomienda la participación en ferias y misiones comerciales, destinar un presupuesto para ello. A través del intercambio cultural y comercial a través del Agente **PROPANAMA**, Autoridad del Turismo, Ministerio de Comercio e Industria, Embajada de Panamá y Embajada China.
- A pesar que el presente proyecto de investigación se orientó al estudio de China como mercado objetivo, la metodología implementada se adecúa a las recomendaciones hechas por entidades nacionales e internacionales relacionadas con el comercio exterior, así como a las estructuras planteadas por estudios previos, con lo cual se convierte en una herramienta estándar para incursionar en cualquier país.
- El proyecto de investigación realizado con Fish Leather Panamá S.A, ofrece las pautas necesarias para que la empresa realice un estudio de factibilidad para ingresar al mercado Chino, realizando especial énfasis en aspectos

- financieros (costos de producción, costos de exportación, inversión requerida) que proporcionen más herramienta para la toma de decisiones.
- Para aquellas empresas que desean incursionar en mercados internacionales, sobre todo a los emprendimientos, se ha de recomendar el diseño de estrategias que los conduzcan al éxito en todos los ámbitos, es estrictamente necesario que se proceda a realizar un análisis de las condiciones internas y externas a la empresa que influyen de manera directa en su operación. Lo más recomendable para estas situaciones es dimensionar todos los aspectos posibles (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ofrezcan mayor seguridad en su proceso de internacionalización.

Referencias Bibliográficas

AduanasS.A. (2021). *Aforos Aduaneros*. <https://junioraduanas.com/herramientas-de-consulta/glosario/166-aforo>.

Alvarez Avelino, E. (10 de Febrero de 2015). *UAEM Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Economía*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31994/secme-16109.pdf?sequence=1>

Andrade, S. (2006). *Diccionario de Economía* (Vol. 2da Edición). Lima: Editorial Andrade.

APEXPANAMÁ. (2022). *Manual de Exportación*. Panamá: <https://www.apexpanama.com/manual-de-exportacion/>.

Arce, R., Arias Leitón, C., & Tristán, A. (2008). *Sectores de Interes en el Mercado Chino*. Costa Rica: Procomer.

Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la Producción como ventaja competitiva*. Mexico: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/299/.

Balanko, D. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso. T IPS & Traps for Writing an effective Business Plan*. México: Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Baldwin, C. (2011). *Gestión Empresarial*. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unachisp/detail.action?docID=318683>

Becerra, Á. (2016). *Introducción a la teoría económica*. España.

Berche Moreno, E. (2013). *Aduanas e impuestos especiales*. (S. h.-m. Librería Bosch, Ed.) España: Librería Boch Editor. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unachisp/reader.action?docID=3218401&query=ADUANAS>

BID. (07 de Junio de 2022 de Abril de 2022). *conexionintal.iadb.org*. Obtenido de Conexionintal: <https://conexionintal.iadb.org/2017/08/02/que-debe-contener-un-plan-de-exportacion/#:~:text=Un%20plan%20de%20negocios%20de,de%20continencia%20a%20su%20medida>.

Bustamante, E. S. (2009). *La empresa*. El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unachisp/detail.action?docID=3183395>.

Caro, A. (8 de Mayo de 2008). *Departamento de Ciencias de la Computación y Tecnologías de Información*. Obtenido de http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/acordos%20es/24_Prot_RME_Integ_Educativa_MCS-BOLICHE_Acta%202_02.pdf

CAUCA. (s.f.). *Código Aduanero Uniforme Centroamericano*. Panamá: <https://uncap.org.pa/wp-content/uploads/2016/10/RECAUCA.pdf>.

Ceballos Antonio. (2021). *Incoterms: ¿Qué es el Incoterm EXW?* España: En Línea: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-exw/>.

- CECAR. (2010). *Economía Internacional*. Sincelejo Sucre: CECAR.
- CentralAmericaData. (14 de Junio de 2017). *Central America Data*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/EI_calzado_de_cuero_ya_es_articulo_de_lujo
- CentralAmericaData.com. (31 de Agosto de 2009). https://en.centralamericadata.com/es/article/home/Acuacultora_panamena_integra_empresa_global.
- Com, S. L., Pastolki, G. A., & Ackerman, S. E. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Aula del Taller.
- Conacyt. (16 de Julio de 2017). *Sistema de Centros Públicos de Investigación*. Obtenido de <https://centrosconacyt.mx/objeto/piel-de-pescado-la-proxima-nueva-moda/>
- CueroAmerica. (1 de Mayo de 2008). *Cuero America*. Obtenido de <http://www.cueroamerica.info/>
- Czinkota, M. R. (1996). *Marketin Internacional*. Mc Graw Hill.
- De la Rosa, D. (21 de Marzo de 2018). *Telemetro Reporta*. Obtenido de http://www.telemetro.com/nacionales/reportajes/Panama-limites-Marcas-panamenas-exportando_3_1119518095.html
- DEL. (27 de Julio de 2018). *Real Academia de la Lengua / Asociación de Académias de la Lengua Española*.
- Delp, P. (1992). *Evaluación Económica y Financiera*. Costa Rica: ICAP.
- DeSantos , D. (2004). *El Plan de Negocios*. (pág. 234). España, Madrid: Ediciones Diaz Santos.

- Díaz, S. (11 de Julio de 2018). *El Capital Financiero*. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/tlc-con-china-genera-temor-en-los-exportadores-panamenos/>
- EXPORTACIONES-PANAMA. (2018). Exportaciones Panamá 2017. *Exportaciones de Mercancías*, 12. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/panama>
- Extendaplus.es. (2018). *China necesita materia prima para impulsar la industria de pieles y cueros*. España: Exteda Plus espeaña.
- FAC.CIENCIAS.AGROPECUARIAS.panamá. (Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.up.ac.pa/portalup/faccienciasagropecuarias.aspx?menu=89>
- FSE. (2018). *Exportaciones e importaciones de la empresa*. España: Fondo Social Europeo dentro del Programa Operativo Lucha del hambre.
- García Lomas, O. L. (2014). *Negociación Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies .
- Georgia , T. P. (Enero 2018). *Estadística de Exportación*. Panamá: Georgia Tech.
- Georgia , T. P. (Enro 2018). *Estadística de Exportación*. Panamá: Georgia Tech.
- Gómez , C. (2020). *Certificado de Origen*. Panamá: Aduanas.
- Gómez, V. M. (2012). Síntesis Analítica de los estudios prospectivos en Colombia. *Universidad Nacional de Colombia*, Colombia.
- Herzovich , M. (11 de Junio de 2018). *CueroAmérioca.com*. Obtenido de <http://cueroamerica.info/wpnews/2018/06/los-chinos-aseguran-que-su-industria-agrega-un-780-de-valor-a-los-cueros-que-recibe/>

- Hlnojosa , D. (2017). *Plan de Negocios para la exportación de Pétalos Comestibles de Rosas hacia Argentina Año 2017*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ibarra Zabala, D. (Abril de 2016). *Economía Unam Mex*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/397/03DarioIbarra.pdf>
- Ibercodor. (29 de Noviembre de 2018). *Ibercodor Transporte internacional y de cargas*. Obtenido de <https://ibercondor.com/blog/el-despacho-y-los-canales-de-la-aduana/>
- KANVEL. (29 de Noviembre de 2018). *Kanvel Logistics & Business Worldwide* . Obtenido de <https://kanvel.com/despacho-de-aduanas/>
- LaEstrella.com. (27 de Diciembre de 2017). Panamá comercializará pescado y cerveza artesanal con su sello de exportación. pág. 1.
- Lázaro, E. J. (2015). *Tu business Plan !en pim, pam!* . Barcelona: UOC. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unachisp/detail.action?docID=457015> 3.
- LederPiel. (31 de Agosto de 2017). *Fuente: @Testexag*. Obtenido de LederPiel: <http://lederpiel.com/tercer-congreso-mundial-del-cuero/>
- LederPiel. (16 de Abril de 2020). Leder Piel. Obtenido de <http://lederpiel.com/el-cuero-de-pescado-se-pone-de-moda/>
- Lefcovich, M. L. (2015). *Administración de operaciones*. El Cid del Editor.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocio*. México: 2016, Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V.

- Mayo, D. (2016). *El Mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor*. España: 1º Grado en Publicidad y RR PP.
- MICI. (2006). *Manual para exportar Nº2*. Panamá: Programa exporta "nosotros te ayudamos".
- MICI. (2018). *Manual de exportación de Panamá*. Panamá: Ministerio de Comercio e Industria de Panamá.
- Montenegro, D. (6 de Junio de 2012). *Proyecto de Cobia entra entre las exportaciones de productos*, pág. 1.
- Moreno Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocio*. Santiago: RIL editores.
- Órgano-Ejecutivo. (2008). *Decreto Ley Nº1. de 13 de febrero de 2008*. Panamá: Órgano Ejecutivo.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de Modelos de Negocios*. Tim Clark.
- Palomo López, I. (2016). El Mercado de Pieles y Curtido en China 2016. ICEX, 3.
- Palomo López, I. (2016). El Mercado de Pieles y Curtidos en China. España: ICEX.
- Panamá-Ámerica. (5 de Febrero de 2018). Principal productora panameña de pez de cobia, busca exportar a China. *Panamá Ámerica*, pág. 1.
- Paredes Bullón, D. (s.f.). *Elaboración del Plan de Negocios de Exportación*. Perú: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>.
- Pinto Pinto, B., Mas Machuca, M., & Viscarri Colomer, J. (2010). *Los Pilares de Marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.

- Prado , L. A. (2016). *Piel de Pescado*. Obtenido de <http://biblioteca.org.ar/libros/cueros/pescado.htm>
- PRENSA. (2018). *Manufactur impulsa al PIB Chino en el primer trimestre 2018*. Panamá.
- Quintero Correa, C. A. (1967). *Derechos Constitucional*. Panamá: San José Costa Rica.
- Quiroa, M. (2021). *Planeación Estrategica*. Economipedia.
- Revista-Virtual-Pro. (2018). Industria del cuero y la curtiembre. *Revista Virtual Pro*, 1. Obtenido de <https://www.revistavirtualpro.com/revista/industria-del-cuero-y-las-curtiembres/14>
- Riquelme, M. (2022). *Estrategía Organizacional*. <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>.
- Rodríguez, Mirta. (2018). Puertos del Atlántico panameño lideran el 'ranking' de la Cepal. *La Estrella de Panamá* (pág. 1). Panamá: La Estrella de Panamá.
- Saldaña , M., & García, García, J. M. (2012). Diseño, creación y validación de una entrevista de una entrevista para obtener datos bibliográficos, de carácter deportivo militar, de los militares que participan en unos juegos olimpicos. (U. P. Madrid, Ed.) *Journal of Sport and Health Research*, 10. Obtenido de http://www.journalshr.com/papers/Vol%205_N%202/V05_2_3.pdf
- Santamaría Vega, D. (2012). Cobia Panameña se pocisiona en los Estados Unidos. *Capital Financiero*, 1.

- Smith, R. (20 de Abril de 2017). *CueroAmerica*. Obtenido de <http://cueroamerica.info/wpnews/2017/04/la-industria-del-cuero-china-se-recupera-y-la-mejora-del-primer-trimestre-los-confirma/>
- Torres, G. R. (1990). *Teoría del Comercio Internacional*. México DF.: Publicado por Siglo XXI Editores, México, D.F. .
- UTP. (Julio de 2017). *Revista Académica de la Universidad de Tecnológica d Panamá*. Obtenido de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/ric/article/view/349/html>.
- Vallhonrat, Bou, J. (s.f.). *Localización y Distribución en planta*.
- Villajas, R., & Leysi, Y. (2018). *Factores que influyen en las exportaciones de Jugos de Maracuya en la Región de LAMBAYEQUE, PERIODO 2011 – 2016*. Perú: Escuela de Negocios Internacionales.
- Weinberger Villarán, K. (2018). *Plan de Negocios*. Perú: En Línea: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1. Glosario

Aduana: Oficina técnica administrativa encargada de las gestiones aduaneras, el control de las entradas, permanencia, salidas de las mercancías y la coordinación de la actividad aduanera que se desarrolle en sus zonas de competencia, en la que es posible realizar las formalidades exigidas por la normativa aduanera, según el régimen de que se trate.

Aforo: Operación única de reconocimiento de mercancías, que conlleva el reconocimiento y la verificación de su naturaleza, valor, peso, cuantía o medida, ubicación en una posición arancelaria específica de acuerdo con la nomenclatura del arancel nacional vigente y la determinación de los tributos que les sean aplicables, en atención al régimen de que se trate.

Aforo documental o verificación documental: Examen de la declaración de aduanas comparando lo consignado en la declaración aduanera con los documentos que la acompañan.

Agencia de Corredores de aduana: Denominación bajo la cual uno o más agentes corredores de aduana ejercen las actividades propias de la profesión, conforme se encuentra regulada en el Decreto Ley N°1 de 13 de febrero de 2008 y su reglamentos, ya sea que se constituya como persona jurídica o no.

Agencia de carga: Persona jurídica que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal, sujetándose a las leyes reguladoras que rigen la materia, y emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarques, guías aéreas, cartas de parte, certificados de recepción, certificado de transporte y similares.

Agente acreedor de Aduana: Profesional auxiliar de la gestión pública, aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para actuar en nombre de tercero como gestor en el despacho de mercancía.

Administrador regional de adunas: Servicio público de jefatura que, en razón de su cargo y en virtud de la facultad otorgada, comprueba la correcta aplicación de la normativa aduanera, la cumple y la hace cumplir, en la circunstancia territorial a su cargo.

Autoridad: Institución de servicio público responsable de la aplicación de la Normativa Aduanera y de la determinación y percepción de los derechos de aduanas, tasas y demás derechos fiscales. Esta encarga de ejecutar el control aduanero aplicable a la entrada, al tránsito, al abordaje, al trasbordo, al depósito y a la salida del territorio nacional, de mercancía, viajeros y sus equipajes, bienes y valores sujetos a regulaciones especiales, así como a los medios en que se transporten.

Autoridad aduanera: Es el servidor público o dependencia oficial que, en virtud de la ley en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduanera.

Clasificación arancelaria: Acción mediante la cual se le asignan a las mercancías, las correspondientes fracciones de un arancel de adunas.

Código Arancelario: Conjunto de dígitos que identifican las mercancías dentro de la Nomenclatura Arancelaria.

Comercio Exterior: Conjunto de actividades económicas mediante las cuales se intercambian productos y que permiten el flujo de comercio internacional y la seguridad de cadena de suministro.

Consignatario: Persona que el documento de transporte establece como destinatario de la mercancía o aquella que adquiere esta calidad d por endoso.

Control aduanero: Conjunto de medidas tomadas con vistas a asegurar la observancia de las leyes y reglamentos, que la autoridad aduanera está encargada de aplicar.

Declaración aduanera: Manifestación formal de voluntad ante la Autoridad con el propósito de dar una destinación aduanera a las mercancías por quien tiene el poder de disposición de éstas. La declaración podrá presentarse en el modelo oficial previsto en la normativa aduanera, normal o simplificada, o por procedimientos informativos, mediante transmisión electrónica de datos.

Declarante: La persona que firma o en nombre de la cual se firma una declaración de mercancías, de conformidad con las prácticas de comercio exterior.

Delito aduanero: Acto ilícito de simulación, ocultación, falsedad o engaño para evitar el sometimiento de las mercancías al control aduanero, evadiendo el pago total o parcial de impuestos o el incumplimiento de normas aduaneras, aunque la mercancía no sea objeto de tributación.

Derechos de Aduana: Gravámenes establecidos en el arancel Aduana y/o en la legislación aduanera nacional, a los cuáles están sujetas las mercancías que entran al territorio o que salen de él.

Destinación aduanera: Manifestación de voluntad para concluir con un régimen aduanero.

Despacho aduanero: Acto necesario para concluir con un régimen aduanero.

Embarque y desembarque: proceso mediante el cual se cargan o se descargan las mercancías de los medios de transporte.

Examen previo: Verificación o reconocimiento de mercancías bajo supervisión aduanera, efectuando por el consignatario o el agente aduanero que lo representa, con el propósito de declarar correctamente la información o los datos exigidos en la declaración aduanera.

Formalidades aduaneras: Conjunto de condiciones, requisitos y procedimientos que se deben cumplir por los usuarios y por la autoridad aduanera, en cumplimiento de los preceptos legales o reglamentarios.

Frontera aduanera: Límite del territorio aduanero, dentro del cual no se incluye el espacio aéreo.

Gestión pública aduanera: Conjunto de actividades y servicios que realizan, de manera exclusiva, los servicios públicos de la entidad que regenta el servicio aduanero, en colaboración con los auxiliares e intermediarios.

Guía aérea: Documento utilizado en el transporte aéreo de mercancías, equivalente al conocimiento del embarque, mediante el cual la empresa de aeronavegación reconoce el hecho del embarque de mercancía y expresa las condiciones del transporte convenido.

Manifiesto de Carga: Documento, expedido por el transportista o por los representantes de la empresa de transporte, que contiene la relación completa de los bultos de cualquier clase a bordo del medio de transporte, con exclusión de los de los efectos de los tripulantes y pasajeros.

Medio de transporte: Equipo utilizado para el traslado o movilización de personas o cargas.

Mercancías: Bienes corporales muebles, manufacturas, semovientes, dinero y otros bienes corporales muebles sin excepción alguna, que puedan ser objeto de regímenes, operaciones y destinaciones aduanera.

Mercancía Prohibida: Aquella que no debe ingresar o salir del territorio nacional en virtud de una normativa que lo prohíbe.

Mercancía restringida: Aquella que, para ingresar o salir del territorio nacional, requiere autorización de autoridad competente.

Anexo 2

MEET US

WE ARE READY HERE FOR YOU



Please contact at nithya@hmingift.com for more information

PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR INSPECCION Y EXPORTACIÓN HACIA CHINA

	PASOS	RESPONSABLE
1	Solicitar a través de nota formal dirigida al Ministro de Desarrollo Agropecuario, con copia al Ministro de Salud, la intención de exportar un rubro agropecuario de origen animal o vegetal de consumo con los detalles del rubro y la cantidad a ofertar en producción.	PRIVADOS
2	El Ministro de Desarrollo Agropecuario remite la solicitud a la Administración General de Aduanas de la República Popular de China para solicitar la evaluación del rubro.	ESTADO
3	La Administración de Aduanas de China remite un cuestionario sanitario o fitosanitario a la parte oficial y/o privada panameña.	CHINA
4	Las autoridades oficiales competentes y la parte privada (en caso que se requiera) contestan el cuestionario y se remite a la Autoridad de Aduanas de China	ESTADO/PRIVADOS
5	La delegación competente de acuerdo al rubro, revisa las respuestas remitidas por nuestro país, y de no existir inconveniente, indican fecha probable de visita a Panamá, para Inspección de Origen.	CHINA
6	Antes de la Inspección de Origen, los productores o empresarios interesados en exportar, deberán comprometerse a cubrir los costos de viático de alimentación, traductor chino español, transporte interno aéreo (en caso que se requiera), a los delegados de china.	PRIVADOS
7	De igual forma, se debe establecer una agenda de trabajo cronológico de acuerdo al tiempo de permanencia de la delegación en Panamá, para cubrir con todas las auditorías al sector oficial y a las empresas que participen en la inclusión de la inspección. Esta agenda y el presupuesto debe ser discutido y aprobado por todas las partes antes de la llegada de los delegados.	PRIVADOS/ESTADO
8	Una vez confirmada la Inspección en origen, se hace la reserva en Hotel de la localidad (costos de pasaje aéreo y hospedaje, lo cubre la República Popular de China).	ESTADO
9	Al momento de la arribo, el sector oficial se compromete a la logística de recibimiento en el Aeropuerto de Tocumen, y su transporte al Hotel asignado.	ESTADO
10	Se realiza reunión de Apertura, como formalidad con altos funcionarios y equipo técnico sanitario y fitosanitario interinstitucional.	ESTADO
11	Inspección de Origen a plantas, empacadoras, áreas de producción, fincas, etc.	PRIVADOS
12	Reunión de Cierre (en esta se discute las no conformidades y/o hallazgos encontrados, en casos subsanables, se puede discutir el protocolo para la exportación.	PMA/CHINA
13	Revisión de los protocolos por la parte técnica y legal de ambos países (posterior a la Inspección en Origen).	PMA/CHINA
14	Firma de los protocolos entre ambos países - Inicia el proceso de exportación.	PMA/CHINA

EMPRESAS EXPORTADORAS DE ACUERDO AL CÓDIGO ARANCELARIO**PRODUCTOS AGROPECUARIOS****ANIMALES****CAPÍTULO 1****GALLOS, GALLINAS, POLLITOS VIVOS 0105.11****EMBUTIDOS Y CONSERVAS DE POLLO, S.A.**

Juan Díaz, Calle 1ra y D Final
Email: sgiacone@grupomelo.com
Tel.:290-8800 290-8819

PRODUCTOS TOLEDANO, S.A.

Campo Limbergh, Juan Díaz
Email.: luisdeleon@toledano.com
Tel.:207-4300

DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL**CAPÍTULO 2****CARNE DE LA ESPECIE BOVINA SIN DESHUESAR 0201.20****CARNES DE COCLÉ, S.A.**

Calle 39, Bella Vista
Email: jhalphen@cacosa.net
Tel.:225-1138

FORTUNATO MANGRAVITA, S.A.

Vía Porras, Transversal Calle 85
Email.: mangrafo@cableonda.net
Tel.: 270-0778/270-0780

MACELLO, S.A.

Cl. 1a., Juan Díaz El Porvenir Al Final
Email.: macello@cableonda.net
Tel.:220-2000

OPEN BLUE SEA FARMS PANAMÁ, S.A.

Clayton, Calle Morse #434, Puerto Lindo, Garrote, Club De Yates Del Canal De Panamá
Email.: acamarena@openblue.com
Tel.:317-1540

PESCA FINA, S.A.

Puerto Vacamonte, Arraiján
Email.: pesca_fina@cwpanama.net
Tel.:251-3831

PRODUCTOS OCÉANO, S.A.

Puerto de Coquira, Chepo
Email.: dalmei66@hotmail.com
Tel.:6679-9003 296-8616

ROCMAR SEAFOOD, S.A.

Vacamonte
Email.: rocmar@cwpanama.net
Tel.:251-4389

SALVA- MAR S.A.

Puerto Boca De Parita, Monagrillo, Chitré
Email.: salvadorg0911@hotmail.com
Tel.:996-3977

TWT INC. PANAMÁ, S.A.

Panamá. Chepo, Vía Crematorio
Email.: silvia@grupotwt.com
Tel.:270-1955 /296-8436

COBIAS 0302.46**OPEN BLUE SEA FARMS PANAMÁ, S.A.**

Clayton, Calle Morse #434, Puerto Lindo, Garrote, Club De Yates Del Canal De Panamá
Email.: acamarena@openblue.com
Tel.:317-1540

TRUCHAS 0303.14**LAMASUR, S.A.**

Los Naranjos-Boquete

Entrevista realizada a la Variable No2.



El crecimiento de la demanda de productos panameños en los mercados internacionales, por su alta calidad y competitividad, está teniendo un impacto positivo en sus exportaciones, manifestó este martes el ministro de Comercio e Industrias (MICI)



Universidad Autónoma de Chiriquí

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad 2018

Coordinación de Posgrados y Maestrías

Teléfono: 730-5300 EXT. 6003

MAE - 183- 2018

David, 03 de diciembre 2018.

Licenciado
Francisco Rodríguez
Director de Aduanas

Distinguido Licenciado:

Ante todo un cordial saludo y deseos de éxitos en sus proyectos y funciones diarias.

El magister Gilberto Rolando Quintero Briones con número de identidad 4-261-154, está realizando la investigación, denominada Plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (*Rachycentron canadum*) hacia la República Popular China.

Este estudio, es la opción de grado para obtener el título de magister en Comercio Internacional y Mercadeo, para lo cual le solicitamos respetuosamente; su autorización a fin que pueda aplicar en su digna institución, los instrumentos para la recogida información, que será muy valiosa para el presente estudio.

Agradecemos la atención y su respuesta positiva

Atentamente,


Dra. Carmen de Romero
 Coordinadora de Posgrado y Maestría
 Administración de Empresas

www.unachi.ac.pa Tel. 730-5300 Ext. 6001

ADMINISTRACION DE LA RECTORA ETELVINA MEDANERO DE BONAGAN

Estamos trabajando para ti



Universidad Autónoma de Chiriquí

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad 2018

Coordinación de Posgrados y Maestrías
Teléfono: 730-5300 EXT. 6003
MAE - 184 - 2018

David, 03 de diciembre 2018.

Licenciada
Yaneth de Crespo
Encargada de ventanilla Única

Distinguido Licenciada:

Ante todo un cordial saludo y deseos de éxitos en sus proyectos y funciones diarias.

El magister Gilberto Rolando Quintero Briones con número de identidad 4-261-154, está realizando la investigación, denominada Plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (Rachycentron canadum) hacia la República Popular China.

Este estudio, es la opción de grado para obtener el título de magister en Comercio Internacional y Mercadeo, para lo cual le solicitamos respetuosamente; su autorización a fin que pueda aplicar en su digna institución, los instrumentos para la recogida información, que será muy valiosa para el presente estudio.

Agradecemos la atención y su respuesta positiva

Atentamente,


Dra. Carmen de Romero
Coordinadora de Posgrado y Maestría
Administración de Empresas



Universidad Autónoma de Chiriquí

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad 2018

Coordinación de Posgrados y Maestrías
Teléfono: 730-5300 EXT. 6003
MAE - 183- 2018

David, 03 de diciembre 2018.

Licenciado
Francisco Rodríguez
Director de Aduanas

Distinguido Licenciado:

Ante todo un cordial saludo y deseos de éxitos en sus proyectos y funciones diarias.

El magister Gilberto Rolando Quintero Briones con número de identidad 4-261-154, está realizando la investigación, denominada Plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (*Rachycentron canadum*) hacia la República Popular China.

Este estudio, es la opción de grado para obtener el título de magister en Comercio Internacional y Mercadeo, para lo cual le solicitamos respetuosamente; su autorización a fin que pueda aplicar en su digna institución, los instrumentos para la recogida información, que será muy valiosa para el presente estudio.

Agradecemos la atención y su respuesta positiva

Atentamente,


Dra. Carmen de Romero
Coordinadora de Posgrado y Maestría
Administración de Empresas

www.unachi.ac.pa Tel. 730-5300 Ext. 6001

ADMINISTRACIÓN DE LA RECTORA EILYVINA MEDIANERO DE BONAGAS
Estamos trabajando por ti



Universidad Autónoma de Chiriquí

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad 2018

Coordinación de Posgrados y Maestrías
Teléfono: 730-5300 EXT. 6003
MAE - 181-2018

David, 3 de diciembre 2018

Ingeniero
Javier Visuetti
Open Blue Cobia Panamá S. A

Distinguido Ingeniero:

Ante todo un cordial saludo y deseos de éxitos en sus proyectos y funciones diarias.

El magister Gilberto Rolando Quintero Briones con número de identidad 4-261-154, está realizando la investigación, denominada Plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (Rachycentron canadum) hacia la República Popular China.

Este estudio, es la opción de grado para obtener el título de magister en Comercio Internacional y Mercadeo, para lo cual le solicitamos respetuosamente; su autorización a fin que pueda aplicar en su digna institución, los instrumentos para la recogida información, que será muy valiosa para el presente estudio.

Agradecemos la atención y su respuesta positiva

Atentamente,


Dra. Carmen de Romero
Coordinadora de Posgrado y Maestría
Administración de Empresas

www.unachi.ac.pa Tel. 730-5300 Ext. 6001

ADMINISTRACIÓN DE LA RECTORA EVELINA MEDIANERO DE BONAGAS
Estamos trabajando para ti



Universidad Autónoma de Chiriquí

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad 2018

Coordinación de Posgrados y Maestrías

Teléfono: 730-5300 EXT. 6003

MAE - 182- 2018

David, 3 de diciembre 2018

Ingeniero

Rodolfo Lacayo Corella

Ministerio de Desarrollo Agropecuario

Distinguido Ingeniero:

Ante todo un cordial saludo y deseos de éxitos en sus proyectos y funciones diarias.

El magister Gilberto Rolando Quintero Briones con número de identidad 4-261-154, está realizando la investigación, denominada Plan de negocios para la exportación de curtido de piel de pescado de cobia (*Rachycentron canadum*) hacia la República Popular China.

Este estudio, es la opción de grado para obtener el título de magister en Comercio Internacional y Mercadeo, para lo cual le solicitamos respetuosamente; su autorización a fin que pueda aplicar en su digna institución, los instrumentos para la recogida información, que será muy valiosa para el presente estudio.

Agradecemos la atención y su respuesta positiva

Atentamente,

Dra. Carmen de Romero

Coordinadora de Posgrado y Maestría

Administración de Empresas

www.unach.ac.pa Tel. 730-5300 Ext. 6001

ADMINISTRACIÓN DE LA RECTORA EVELINA MEDIANERO DE BONAGAS

Estamos trabajando para ti

Solicitud de Registro de Marca

REPUBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL  MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA	(21) NUMERO DE SOLICITUD (22) FECHA Y HORA																																																																																														
TIPO DE MARCA <input type="checkbox"/> MARCA DE PRODUCTO <input type="checkbox"/> MARCA DE SERVICIO <input type="checkbox"/> MARCA COLECTIVA <input type="checkbox"/> UNICLASE <input type="checkbox"/> EXPRESIÓN O SEÑAL DE PROPAGANDA <input type="checkbox"/> NOMBRE COMERCIAL Y ASOCIACIONES <input type="checkbox"/> MARCA DE GARANTÍA <input type="checkbox"/> MULTICLASE																																																																																															
SIGNO DISTINTIVO <input type="checkbox"/> DENOMINATIVA <input type="checkbox"/> FIGURATIVA <input type="checkbox"/> MIXTA <input type="checkbox"/> OLFATIVA <input type="checkbox"/> SONORA <input type="checkbox"/> TRIDIMENSIONAL																																																																																															
IDENTIFICACIÓN <input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL <input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA																																																																																															
(73) NOMBRE DEL SOLICITANTE, CÉDULA, DOMICILIO, LEYES E INSCRIPCIÓN DE REGISTRO PÚBLICO.																																																																																															
CÓDIGO:																																																																																															
SOLICITANTES NO RESIDENTE (S). IDENTIFICACIÓN DE UN DOMICILIO EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ, PARA EFECTO DE NOTIFICACIONES:																																																																																															
(74) APODERADO LEGAL Y GENERALES:																																																																																															
CÓDIGO:																																																																																															
MARCA O DENOMINACIÓN SOLICITADA																																																																																															
No. de Poder:																																																																																															
(57) PRODUCTOS O SERVICIOS: INDICAR CON X																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>01</td><td>02</td><td>03</td><td>04</td><td>05</td><td>06</td><td>07</td><td>08</td><td>09</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td>32</td><td>33</td><td>34</td><td>35</td><td>36</td><td>37</td><td>38</td><td>39</td><td>40</td><td>41</td><td>42</td><td>43</td><td>44</td><td>45</td><td>0</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td> </tr> </table>		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23																									24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	0																								
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23																																																																									
24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	0																																																																									
DE LA CLASE <input type="checkbox"/> ESPECIFICAR PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:																																																																																															
DE LA CLASE <input type="checkbox"/> ESPECIFICAR PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:																																																																																															
DE LA CLASE <input type="checkbox"/> ESPECIFICAR PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:																																																																																															