

Estudio de Canal Distribución en cadenas de tiendas en Cuba

2017

Documento elaborado por la Representación Comercial de Chile en Cuba-ProChile

pro|CHILE
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



I. TABLA DE CONTENIDO

II. DEFINICIÓN DEL CANAL.....	3
1. Características y definiciones relevantes.	3
2. Diagrama de flujo en el canal de distribución	4
III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL	4
1. Identificación de los principales actores dentro del canal.	4
IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL.....	6
1. Política comercial	6
2. Política de proveedores.	9
3. Posicionamiento e imagen.....	11
4. Política de marcas propias.	11
5. Política de sustentabilidad.....	12
V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL.....	12
VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO	13
VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL.....	15
VIII. ANEXOS	16

II. DEFINICIÓN DEL CANAL

1. Características y definiciones relevantes.

El mercado cubano se estructura en base al comercio en moneda nacional y al comercio en divisas. El segmento en moneda nacional (CUP, pesos moneda oficial) está marcado por las redes de distribución internas de alimentos subsidiados por el Gobierno a la población; la red minorista estatal de productos alimenticios, industriales, artesanales y de servicios gastronómicos; las plazas de productos agropecuarios estatales y privados y un incipiente comercio a partir del trabajo por cuenta propia realizado por los privados. En cambio, el segmento en divisas (CUC, pesos convertibles) se caracteriza por la actividad del canal HORECA y de las cadenas de tiendas mayoristas y/o minoristas que importan y comercializan alimentos; productos electrodomésticos; de aseo; útiles del hogar; textiles; calzado y ferretería. En particular, este estudio estará dirigido al canal de distribución en las cadenas de tiendas, que es totalmente estatal.

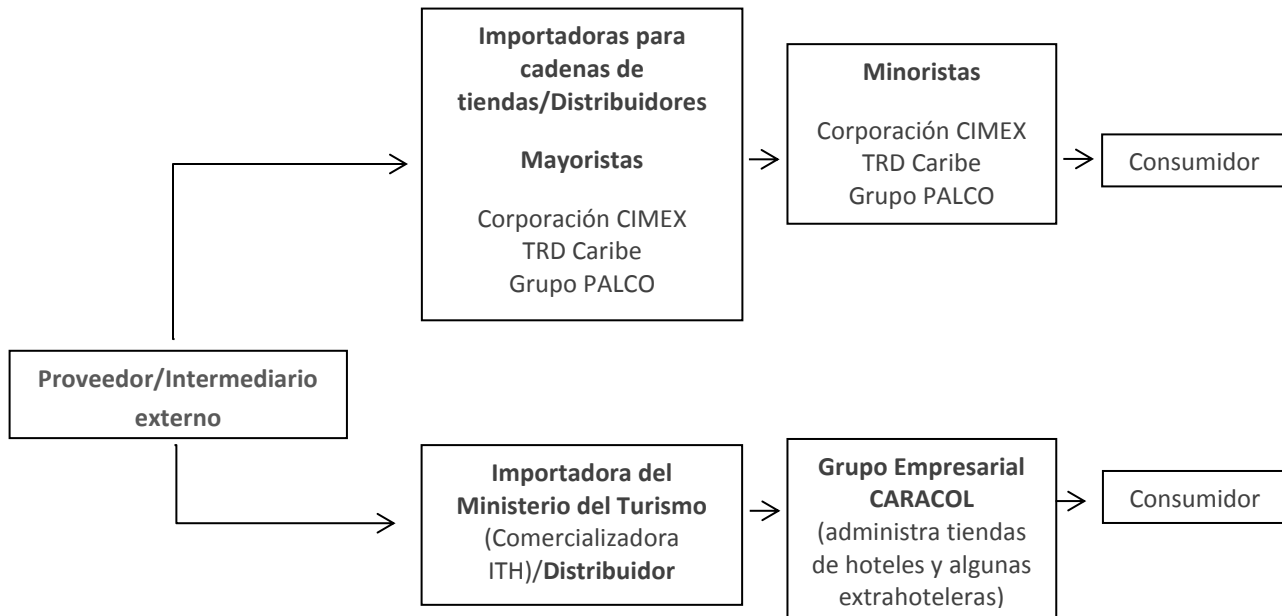
Dentro del PIB cubano, la actividad económica del comercio interno representó el 20% en el 2015. La cifra incluye al comercio en moneda nacional y en divisas, lo que no permite desagregar datos y hacer un análisis de mayor envergadura. En lo adelante, para este estudio se deberá tener en cuenta que en Cuba no se publica absolutamente ninguna información del sistema empresarial cubano, cuando los dos grupos empresariales más importantes de cadenas de tiendas pertenecen al sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Cuba.

El proceso de distribución en Cuba va unido estrechamente al proceso de importación. Esto se debe a que ambas actividades se realizan de forma centralizada. El Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba otorga las licencias de importación a un número limitado de empresas cubanas y mixtas, que deben ajustarse a un nomenclador de productos para su importación y que gestionan los requerimientos del resto de las otras empresas. En el caso de las cadenas de tiendas, las importaciones las realiza el grupo empresarial que las encabeza a través de una central de compras propia que funciona como mayorista, para luego distribuir los productos a sus redes minoristas y dirigir su comercialización al cliente final. En tal sentido, los actores principales que integran el canal de distribución son: productor, importador/mayorista, minorista y consumidor.

Las empresas extranjeras radicadas en Cuba con función intermediaria no tienen licencia para importar ni distribuir productos en la Isla. Funcionan como representantes de los proveedores ante los importadores, con quienes establecen los contratos de compraventa y gestionan los pagos.

Por otra parte, en Cuba no existe un mercado mayorista donde puedan adquirir los privados los suministros necesarios para administrar sus restaurantes, con lo cual están obligados a comprarlos en las cadenas de tiendas minoristas, donde igualmente adquiere sus productos la población.

2. Diagrama de flujo en el canal de distribución



III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

1. Identificación de los principales actores dentro del canal.

El canal de distribución en cadenas de tiendas en Cuba tiene como objetivo la comercialización de productos dirigida hacia distintos segmentos de la población, con el fin de que pueda satisfacer sus requerimientos de productos y/o servicios.

Como se indicó, las empresas importadoras son a la vez distribuidoras hacia sus redes minoristas, como es el caso de los grupos CIMEX, TRD Caribe o PALCO; o hacia las cadenas de tiendas de su mismo grupo empresarial como es el caso de la importadora Comercializadora ITH, que abastece a la cadena de tiendas CARACOL. En tal sentido, el mercado local es muy limitado, y solamente las cadenas de tiendas de CIMEX y TRD Caribe tienen fuerte presencia en todo el país, pues CARACOL si bien tiene instalaciones en el territorio nacional, no tiene el alcance que las anteriores.

Intermediarios

Según establece la Resolución 50/2014 del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”, sólo pueden realizar actividades de importación de productos las entidades inscritas en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores, adscrito a la Cámara

de Comercio de la República de Cuba, excepto las empresas de capital totalmente extranjero. Con lo cual, toda empresa extranjera queda relegada del proceso de importación y distribución de productos.

Tal como se indicó, la labor del intermediario radica en representar al proveedor ante el importador, con quien firma el contrato de compraventa y gestiona el pago, para luego hacer efectivo el compromiso asumido con el proveedor. El papel fundamental del intermediario radica en el fuerte trabajo que realizan con los levantamientos previos de la demanda y en el seguimiento post-venta de la rotación de los productos en los canales de distribución.

Corporación CIMEX

Grupo empresarial de capital estatal cubano, perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAESA) de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Cuba. Se ha caracterizado desde su creación hace más de 20 años por el crecimiento constante, tanto dentro como fuera del país. Su organización la integran más de 80 empresas, con 10 sucursales territoriales en toda la Isla, y divisiones especializadas que comprenden amplios e importantes sectores de la economía cubana.

Sobresale dentro de sus empresas la central de compras para la actividad de importación y distribución; su red minorista; la naviera Melfi Marine, una inmobiliaria, una financiera, red de gasolineras, una División de Marcas y Exportaciones, que comercializa las marcas propias de CIMEX; una empresa de mensajería, entre otras entidades.

La red minorista de CIMEX está compuesta por las Tiendas Panamericanas en sus distintas modalidades de tiendas, mercados, supermercados, centros comerciales (galerías de tiendas y ofertas gastronómicas); los Servi-Cupet (gasolineras); las cafeterías El Rápido; Videocentros y las tiendas fotográficas Photoservice.

Se estima que la red de tiendas de CIMEX abarca el 38% del comercio minorista de todo el país.

Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas TRD Caribe

Empresa perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAESA), dedicada al comercio minorista a través de una red nacional de tiendas habilitadas de artículos de consumo en general. Su razón de ser es contar con establecimientos de ventas con el mayor acceso a la población, por lo que están presentes en los barrios con pequeñas tiendas y quioscos. Tienen como objetivo expender productos sobre todo, con precios asequibles a la población cubana, pero que no distan mucho de los precios ofrecidos por la Corporación CIMEX.

Presenta iguales modalidades de tiendas de la Corporación CIMEX, y tiene como diferencia sustancial que cuenta con la única tienda on line para Cuba, a partir del inventario de 25 tiendas a lo largo del país.

En opinión de operadores de TRD, la empresa maneja el 60% del mercado minorista de la Isla con más de 2.000 tiendas.

Grupo Empresarial Palacio de Convenciones (PALCO)

Es un grupo que pertenece al Consejo de Estado del país. Está dedicado a promover, organizar y realizar todo tipo de eventos nacionales e internacionales, tales como congresos, seminarios, ferias comerciales, exposiciones, etc. Brinda servicios turísticos en general, hotelería y otras ofertas en un hotel propiedad del complejo Palacio de las Convenciones, presta además servicios gastronómicos.

Tiene sus establecimientos en la ciudad de La Habana que pertenecen al sector minorista: el Centro Comercial PALCO y un grupo reducido de tiendas que no exceden la cifra de 10. Comercializan productos de cierta exclusividad para un sector mínimo de la población con mayor nivel adquisitivo o para diplomáticos, técnicos extranjeros, etc.

Grupo Empresarial Comercializadora ITH

Es el grupo importador del Ministerio del Turismo de Cuba. Tiene como objetivo ejecutar las actividades relativas al abastecimiento técnico-material destinadas al aseguramiento de las instalaciones para el turismo. Cuenta con 3 divisiones: alimentos, transporte e inversiones. Importa, comercializa y distribuye alimentos y bebidas tanto para las cadenas hoteleras del sector del turismo, como para el Grupo Empresarial CARACOL.

Grupo Empresarial CARACOL

Administra las tiendas enclavadas en los hoteles y algunos establecimientos fuera de ellos a lo largo del país. Sus operaciones se concentran en grupos o galerías de tiendas, mercados y licoreras especializadas.

Los grupos de tiendas que manejan promocionan marcas internacionales de textiles, calzado, talabartería, perfumería, cosméticos, implementos deportivos y juguetería, básicamente. Por su parte, las licoreras en su condición de tiendas especializadas disponen de productos desde económicos hasta los más exigentes en temas de precios.

IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

1. Política comercial

Se debe tener en cuenta que los actores que participan en todo el canal de distribución son estatales, a excepción del proveedor y el intermediario y en tal sentido, deben regirse por la Resolución 50/2014 “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación” y en consonancia, por las directrices políticas aprobadas por sus ministerios rectores según la proyección de cada entidad. Por tanto, las políticas comerciales son transversales e iguales para todos los actores del canal de distribución en cadenas de tiendas a nivel nacional.

Las entidades importadoras cubanas elaboran la Política de Gestión de Importaciones por productos, agrupándolos acorde a las especializaciones de sus proveedores y por las prioridades de la entidad, sobre la base

de las demandas y requerimientos presentados por sus clientes cubanos en años anteriores y teniendo en cuenta el plan económico aprobado por el órgano de dirección de las entidades anualmente.

Esta política constituye la estrategia general de su gestión comercial e integra las actividades de mercadeo, comercial, financiera, logística y contable de la entidad. La política busca satisfacer las necesidades de sus clientes con la calidad requerida, cantidad y fecha solicitada, en condiciones de transportación y seguro óptimos y a los mejores precios posibles.

Las entidades al realizar actividades de importación, siguiendo a la política definida por la Resolución 50/2014, deberán poner en práctica las siguientes acciones:

- a. Aprovechar las ventajas económicas de la concentración de compras de productos mediante:
 - La concentración interna de las compras de similares productos presentados, en cualquier momento, por el mismo o diferente cliente.
 - La concentración de las compras de las necesidades del país que se autoricen a la entidad importadora y que pueden servir de base para la firma de acuerdos a mediano y largo plazos, siempre que redunden en ventajas económicas expresadas en precios preferenciales, descuentos por cantidades, así como el correspondiente aseguramiento de las entregas de manera oportuna y con la calidad requerida.
- b. Eliminar o reducir pagos adelantados durante la concertación de los contratos que amparen operaciones de importación de mercancías.
- c. Promover la concertación de contratos con proveedores seleccionados, preferentemente productores o comercializadores especializados, dirigidos a obtener no solo mercancías sino servicios asociados a estas, en los casos que resulte necesario.
- d. Efectuar las operaciones bajo condiciones de competitividad y de transportación más ventajosas.
- e. Tener en cuenta en la selección de la oferta las exenciones o preferencias arancelarias y no arancelarias resultantes de acuerdos o convenios bilaterales suscritos y ratificados por Cuba o multilaterales, de los que forme parte.

En cuanto a márgenes de precios en el canal, ante la falta de información y en conversaciones con distintos actores, se ha identificado un margen de alrededor del 10% por parte del intermediario al costo FOB del producto. Los importadores y/o mayoristas pueden subir hasta en un 30% el costo FOB del producto, para su propia recaudación y luego al momento del paso a la venta minorista, se debe aplicar un índice de formación de precios mínimos según regula la Resolución 206/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, cuyo listado aparece en el Anexo 1.

La Resolución establece que se debe multiplicar el costo CIF del producto por un índice mínimo que varía desde 1,50 hasta 3,17 según el tipo de ítem, con lo cual llega a la población la mercadería con amplios márgenes de incremento, por ello, el importador busca negociar un producto con los menores costos posibles. El índice mínimo se aplica tanto al producto nacional como al importado, teniendo este último un índice mayor, para proteger la industria nacional.

Con respecto a las políticas de pago, además de la eliminación y reducción de los pagos anticipados que deberán tener en cuenta los importadores mencionadas anteriormente, encontramos la exigencia de negociar financiamientos o pagos aplazados. Los medios de pago que se estilan son las transferencias bancarias y los créditos documentarios, sobre todo las cartas de crédito y letras de cambio. Se deberá considerar que las cartas de crédito a emplear son mayormente irrevocables y no confirmadas. Si bien los contratos se estipulan en dólares, los pagos se harán efectivos mediante euros, debido al bloqueo comercial impuesto por Estados Unidos a Cuba, ya que las transacciones en dólares son rastreadas por el Departamento del Tesoro.

Al ser estatales las empresas que intervienen en el canal de distribución de cadenas de tiendas están obligadas a ingresar al presupuesto del estado sus ingresos, por lo que no tienen facultades para aplicar descuentos, excepto en circunstancias de proximidad al vencimiento del producto, o por su lenta rotación en los establecimientos.

Una estrategia comercial importante implementada por la cadena TRD Caribe, es la tienda on line del Centro Comercial Plaza Carlos III, que abre puertas para el uso en Cuba de las tecnologías aplicadas al comercio, limitadas hasta el momento por el escaso acceso a internet en el país. Esta iniciativa da cobertura a que personas radicadas en el extranjero puedan comprar on line productos de 25 tiendas ubicadas en el país y que sean entregadas a sus familiares o conocidos en todo el territorio nacional.

La tienda on line ofrece compras de cajas de pollo completas y combos de varios productos, promocionando un ahorro cuando se opta por esa opción y por la compras por valores superiores a los US\$ 100 se consideran entregas gratis.

TIENDA ON LINE DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA CARLOS III

Pinar del Río · Artemisa · Mayabeque · La Habana · Matanzas · Cienfuegos · Villa Clara · Sancti Spiritus · Ciego de Ávila · Camaguey · Tunas · Holguín · Granma · Santiago · Guantánamo

Lista de Deseos Pagar Bienvenido a CarlosTercero.ca, Entrar ó Crear nueva cuenta

USD ES 0 Items Buscar

PLAZA CARLOS III
La Casa de la Familia Cubana

TRANSPORTE y Tiempos de Entregas

*OFERTAS ESPECIALES ALIMENTOS Y BEBIDAS BELLEZA ELECTRÓNICA PARA EL HOGAR

enviocuba.ca

AHORRE MAS CUANDO COMPRA EN COMBO

Entregas Gratis!!! para ordenes mayores a \$100 CAD*

DEPARTAMENTOS UN REGALO ESPECIAL

*Ofertas Especiales

Alimentos y Bebidas

Arte y Entretenimiento

Autos

Bebé

Fuente: <http://www.carlostercero.ca/shop/Products?depPid=0>

2. Política de proveedores.

Para poder exportar a Cuba, lo primero es contactar a las empresas importadoras y/o distribuidoras e iniciar una negociación atractiva, que resulte de interés para la contraparte cubana, por lo ventajosa que pudiera ser la operación. En este caso, el área de Inteligencia Comercial del importador cubano, quien tiene dentro de sus funciones la localización, conformación y actualización de la cartera de proveedores, solicitará al proveedor una serie de documentos, para evaluar su incorporación a la cartera por parte del órgano de dirección colectiva de la empresa.

Los documentos que el importador/distribuidor podrá solicitar, según el marco legal de la Resolución 50/2014, son los siguientes:

- a. Perfil de la compañía.
- b. Copia del documento constitutivo de la firma así como documentación que acredite la existencia legal de la compañía, tales como: certificaciones emitidas por registros mercantiles o registros públicos encargados de la inscripción de las sociedades mercantiles, o documentos que acrediten su inscripción en el registro de contribuyentes, estos últimos con no más de seis meses de expedidos.

Ante eventuales dudas respecto a la compañía se interesan los documentos constitutivos de la misma legalizados y protocolizados.

- c. Avaluos bancarios de los proveedores o clientes extranjeros, que evidencien las cuentas que estos mantienen en su país de origen.
- d. Adicionalmente el expediente también podrá contener cualquier otra información de interés para la entidad, tales como: estatutos societarios del proveedor o cliente, años de trabajo con este, serie histórica de contratación, documentos modificativos de la sociedad, entre otras.

Para evaluar la inclusión del proveedor en la cartera se tendrá en cuenta, además de las características de la oferta del proveedor, que sea productor, distribuidor oficial del productor o intermediario reconocidos en el sector; los años de constitución de la compañía; la solvencia de las compañías, avalada por reportes financieros de instituciones autorizadas; y la correspondencia entre la solvencia de las compañías y la magnitud del negocio que se pretenda concertar.

Que un proveedor sea incorporado a la cartera de proveedores del importador/distribuidor cubano, no significa que el negocio esté cerrado. Sólo indica que está incluido dentro del grupo de compañías que recibirá una solicitud de oferta cuando el importador/distribuidor cubano realice las licitaciones para la compra de los productos.

Las entidades, además de velar por la representatividad de los proveedores de las mercancías a ser importadas, toman en cuenta en el planeamiento de la operación, la idoneidad de los mercados proyectados de manera que resulten verdaderamente representativos de aquellos con mejores condiciones para la adquisición del producto en cuestión y que sirvan al propósito de obtener óptimos niveles de calidad, precios y entregas, evitando contar con ofertas provenientes de un solo país.

El importador/distribuidor realizará el proceso de solicitud, análisis y selección (luego del proceso de negociación de contraoferta, y reoferta) de la oferta más ventajosa en cuanto a calidad, precios, condiciones de pago, plazos de entrega, servicios de postventa y garantía, condiciones de transportación, entre otros, tomando en consideración la solicitud recibida del cliente nacional.

La oferta seleccionada puede pertenecer a un proveedor directo o a un intermediario, pero existe la tendencia en las contrapartes cubanas de priorizar la realización de negociaciones con productores directos, debido al plus que suman los intermediarios a las operaciones comerciales, haciendo el producto mucho más costoso para las entidades cubanas.

3. Posicionamiento e imagen.

El segmento minorista de CIMEX y TRD Caribe es muy similar, comprenden productos para segmentos socioeconómicos bajos, medios y altos, exceptuando el mercado de marcas y la especialización de bebidas que corresponde al Grupo Empresarial CARACOL.

Prima para todas las entidades recaudadoras de divisas como norma al realizar sus compras, la obtención de los precios más económicos de los productos en la búsqueda de optimizar sus fondos y de poder colocar productos en los mercados, supermercados, tiendas y quioscos que puedan ser asequibles a la población, cuyo salario mensual ronda los US\$30. En tal sentido, la mayoría de los productos ofertados tienen en general una calidad intermedia y baja por el factor primordial el precio, lo que limita significativamente la variedad de la oferta.

En las tiendas recaudadoras, a pesar de haberse incorporado un grupo numeroso de productos nacionales a la oferta de las tiendas, como parte de la política del Gobierno de sustituir importaciones, se estima que como promedio, más del 50% de los productos ofertados son importados. Sin embargo, afecta frecuentemente a la población el hecho de que tanto para el producto importado como el nacional, ocurren periodos de intermitencias, dado el rígido sistema de presupuestos del que disponen las cadenas de tiendas que puede generar desabastecimiento en las mercancías importadas, y además por la inestabilidad de la industria local, que incumple con frecuencia los plazos de entrega de los productos.

Resulta interesante que en los municipios habaneros de Plaza de la Revolución y Playa, se encuentra la mayor concentración de todos los actores del canal, CIMEX, TRD, PALCO y CARACOL en sus distintas modalidades de tiendas, debido a que es donde reside la población con mayor poder adquisitivo. En paralelo, los productos con mayores calidades también se ubican en los establecimientos de los actores en esa zona, debido a que el público objetivo tiene mayores exigencias y conocimientos de variedades de productos. Destaca la reciente creación de las tiendas Zona +, pertenecientes a CIMEX, que surgen en el Municipio Playa, para expender productos de mayores formatos a los privados que administran restaurantes, ante la falta de un mercado mayorista.

La presencia de productos especiales, que para Cuba en la actualidad sólo se manejan los dietéticos, ya que los orgánicos son muy costosos para este mercado, no se define porque sea trabajado por una y otra entidad, sino por la capacidad de gestión de venta que tengan los proveedores e intermediarios con las cadenas, para contar con esos productos en sus stocks.

4. Política de marcas propias.

Las cadenas de tiendas manejan con los proveedores la elaboración de un producto hecho a la medida de las especificaciones técnicas que demanda Cuba, como lo es para el caso de algunos detergentes, que se solicita a China y a Vietnam que se coloque en los envases el nombre de la cadena a la que va dirigida, pero no tiene relevancia el tema de la marca propia.

En el caso del Grupo Empresarial CARACOL merece especial relevancia la comercialización de marcas, ya que sus galerías de tiendas se desarrollan bajo esa modalidad y están destinadas a un segmento discreto de la población y turistas de alta gama.

Producto de la transformación social y económica que está viviendo la Isla, el destino Cuba está de moda. Con incrementos sostenidos del turismo, que cerró el año 2016 con 4 millones de visitantes internacionales, se ha diseñado la construcción de una infraestructura hotelera que pueda dar cobertura a la llegada de los turistas más exigentes.

Artistas de renombre internacional han llegado a la Isla, incluso Channel realizó una mega desfile en La Habana en el año 2016. Todo ello, ha contribuido a la mantención e introducción de nuevas marcas, que son comercializadas en las tiendas CARACOL ubicadas en los hoteles. Algunas marcas disponibles en Cuba son: Giorgio Armani, Benetton, Mango, Fariani, Susan Miller, etc.

A inicios de junio de 2017 fue abierto el Gran Hotel Manzana Kempinski, el primer hotel 5 estrellas plus de Cuba, administrado por el grupo suizo Kempinski que instaló en la planta baja del recinto tiendas de lujo de marcas exclusivas como Versace, Armani, Montblac y L'Occitane en Provence.

5. Política de sustentabilidad

En Cuba son de obligatorio cumplimiento para el registro de los productos, la observancia de las normas¹ que emite la Oficina Nacional de Normalización que constituyen adopciones de las normas internacionales, como es el caso de los codex alimentarius.

Al evaluar la solicitud de inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos, radicado en el Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos (INHA) del Ministerio de Salud Pública, se tendrá en cuenta la aplicación del Manual "Registro Sanitario de alimentos, cosméticos, juguetes y otros productos de interés sanitario: Regulaciones e Indicadores" y que el producto cumpla con los requerimientos sanitarios exigidos en las normas cubanas indicadas.

V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL

A partir del 22 de abril de 2016, ante los reclamos de la población de salarios y pensiones insuficientes para satisfacer las necesidades básicas de la familia cubana, el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, redujo los precios en el entorno de un 20 % en el mercado minorista a través de la Resolución 57/2016. Los nuevos precios son de obligatoria aplicación en el canal y favorecen principalmente a los alimentos, el calzado para niños y niñas, tubos fluorescentes, etc. Los alimentos recogidos en la Resolución se podrán consultar en el Anexo 2.

Este imperativo ministerial condiciona a los importadores a gestionar la compra de productos con los precios más competitivos posibles, dentro de la concurrencia de las ofertas de los proveedores.

¹ <http://www.nconline.cubaindustria.cu/>

VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO

En el tema de las oportunidades comerciales, merece especial atención la importación de alimentos por parte de Cuba, donde Chile tiene excelentes potencialidades y mejores expectativas de pagos a 90, 120 y 180 días, ya que para el resto de los productos las solicitudes de ofertas contemplan generalmente pagos a 360 días.

Si bien el país ha establecido como política la sustitución de importaciones y se han tomado medidas para incentivar la producción de alimentos, dicha actividad requiere de una infraestructura y recursos, de los cuales no dispone y por otro lado, en cuanto a los niveles de producción establecidos para cada año, en muchos casos, no se llegan a cumplir, por lo que anualmente gasta US\$ 2.000 millones en compras de alimentos.

Los productos chilenos que presentan un fuerte posicionamiento en el segmento de las cadenas de tiendas son los alimentos y entre ellos, se encuentran fundamentalmente la leche en polvo, la carne molida de pavo, los vinos, las hamburguesas, la mantequilla y en menor medida las manzanas.

Adicionalmente a los productos expresados anteriormente, en este sector se presenta la siguiente demanda, siempre que los precios sean altamente competitivos:

- Frutas frescas
- Bebidas lácteas
- Jugos
- Salchichas de pollo, o de cerdo-pollo
- Merluza
- Cortes de pavos, pavo entero, pechugas y muslos
- Cortes de pollo, pollo entero, pechugas, y pollo con piel y hueso
- Vísceras de hígado, y mollejas de pollo en bolsas de 1 K
- Piernas de cerdo sin hueso y con hueso
- Lomo de cerdo con hueso y sin hueso
- Vegetales congelados
- Granos en general: negros, blancos y lentejas en bolsas de 500 g
- Queso gouda
- Vinos económicos

Entre los alimentos, es de significativa importancia la comercialización de los vinos en las cadenas de tiendas. A partir del 2014, con el acelerado crecimiento del turismo hacia Cuba luego del restablecimiento de las relaciones con Estados Unidos, se ha constatado una alta rotación de ese producto, debido a su comercialización en el sector

hotelero y en las cadenas de tiendas. Si bien en el año 2015 disminuyeron las importaciones de vinos, como se observa en la tabla que sigue, se debe fundamentalmente en la bajada del monto de compras desde España, principal proveedor de este producto para el país.

IMPORTACIONES DE VINOS DE CUBA

CONCEPTO	Unidad medida	2013	2014	2015
Valor	US\$ miles	9.774	9.776	3.019

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONEI).

El crecimiento del turismo en el 2016 representó un incremento del 14% en relación al 2015, influyendo esta situación indirectamente en la rotación de los vinos en las cadenas de tiendas. Ello se justifica con el aumento de la masa consumidora en los restaurantes privados, cuyos suministros se adquieren en las cadenas de tiendas, en ausencia de un mercado mayorista. En especial, el vino chileno tiene una posición privilegiada dentro de la carta menú de dichos establecimientos, funcionando en muchos casos como vino de la casa.

Revisando las estadísticas ofrecidas desde Chile, destaca el incremento en las exportaciones del vino chileno hacia Cuba en los últimos tres años en un 5%, cuya relación calidad y precio, ha sido aprovechada por los actores que intervienen en el canal de distribución. Alrededor de 20 viñas chilenas están presentes en el mercado cubano con gamas de vinos desde económico hasta medio alto, cuyas mayores posibilidades de negocios radican para las que puedan ofrecer vinos de entrada con precios muy por debajo de los US\$ 2 la botella.

EXPORTACIONES DE VINOS CHILENOS A CUBA 2016

	2012	2013	2014	2015	2016	% Part. 2016	% Var. 16/15
Total (Miles US\$)	29.569	29.335	36.007	45.526	35.856	100%	-21%
Vino tinto, embotellado, mezclas	850	1.040	1.004	1.980	2.081	6%	5%

Fuente: DIRECON, con base a cifras del Banco Central de Chile.

Para este subsector el papel del trader es significativamente importante, ya que se encarga de realizar el levantamiento de la demanda, la promoción del vino con foco en las cadenas de tiendas y una continua inspección a los puntos de ventas para detectar el desabastecimiento y alentar al importador para la colocación del surtido necesario de los productos.

VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL

Chile tiene un sistema reconocido por Cuba en cuanto a normativa, e inspección por parte de su institucionalidad fitosanitaria y veterinaria, por lo que sus productos son acogidos por su calidad e inocuidad y se encuentra entre los países con los que se alienta la realización de negociaciones. Ejemplo de ello es la habilitación delegada que tiene Cuba en el Servicio Agrícola Ganadero a la hora de inspeccionar las plantas elaboradoras de los productos lácteos y cárnicos, para poder exportar a Cuba.

Lo más importante para acceder al mercado de Cuba es primero contar con la mayor cantidad de información posible, debido a que presenta características muy particulares: estructura, canales de comercialización complejos, índice de formación de precios minoristas mínimos a aplicar, formas de negociar, mecanismos de pago, etc. Le sigue establecer relaciones con los importadores, primero mediante correos electrónicos y posteriormente con visitas a las importadoras, esto permitirá conocer sus necesidades y requerimientos a corto plazo.

Una vez entregada la documentación solicitada para la incorporación en la cartera de proveedores y que avale el accionar del proveedor, es vital tener contacto persistente con los compradores, incluso en el caso de que la oferta realizada no sea seleccionada por el importador.

Algunos proveedores ven la conveniencia de contar con una oficina de representación en Cuba, que permitiría disponer de personal propio para dar una atención sistemática tanto a las entidades consumidoras como a las centrales de compra y promover iniciativas promocionales. Sin embargo, además de los costos de instalación y gastos administrativos corrientes que esto supone, existen regulaciones locales² según las cuales las empresas interesadas en abrir oficinas de representación en Cuba deben demostrar, con avales de empresas cubanas, haber vendido en el país durante al menos tres años, con un promedio anual de ventas no inferior a US\$ 500 mil, además de otros requisitos entre los que se destacan que la firma interesada tenga al menos cinco años de constituida en el extranjero y que la empresa deberá tener un capital social no menor de US\$ 50.000 dólares.

Las otras alternativas para trabajar el mercado son a través de un intermediario o exportar en forma directa. El intermediario por lo general tiene mayores posibilidades de manejar plazos de pago y de financiamiento que como norma, solicitan las firmas importadoras locales y que pueden llegar hasta 360 días como se indicó anteriormente, dependiendo del tipo de producto. Asimismo, estas firmas extranjeras trabajan mayoritariamente con bancos internacionales con los que pueden negociar los créditos documentarios aportados por Cuba. En el

² Decreto No.206. del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 1996 y la Resolución 550 “Procedimiento para la Tramitación de Expedientes por el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras” de 2001, del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

caso de optar por trabajar en forma directa, no se aconseja manejar el sector de los vinos desde esa alternativa, por la necesidad de contar con un aliado local para su promoción y mantención en el mercado.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

Resolución No.206-2004
ÍNDICES MÍNIMOS A APLICAR PARA LA
FORMACION DE PRECIOS MINORISTAS EN MLC

DESCRIPCIÓN	INDICE MÍNIMO	
	NACIONAL	IMPORTADO
CONFECCIONES PARA HOMBRE Y MUJER		
ROPA INTERIOR	2,66	3,05
ROPA EXTERIOR	2,60	2,96
CONFECCIONES INFANTILES Y JUVENILES (EXC. CANASTILLA)	2,10	2,40
CANASTILLA (INCLUYE CONFECCIONES, CALZADO, ASEO, AJUARES, Y		
ACCESORIOS)	2,10	2,40
AJUARES DE CASA	2,66	3,05
ARTÍCULOS PARA LLUVIA Y SOL	2,31	2,65
SEDERIA	2,42	2,76
TEJIDOS	2,66	3,05
CALZADO PARA HOMBRE Y MUJER (EXCEPTO TENIS, ZAPATILLAS		
Y CHANCLETAS)	2,66	3,05
TENIS, ZAPATILLAS DEPORTIVAS, CHANCLETAS	2,55	2,91
CALZADO INFANTIL Y JUVENIL (EXC. CANASTILLA)	2,10	2,40
TALABARTERÍA (EXC. MOCHILAS Y ART. USO ESCOLAR)	2,77	3,17
MOCHILAS	2,31	2,65
ARTICULO DE USO ESCOLAR	2,31	2,65
PERFUMERÍA		
PERFUMERÍA DE MARCA RECONOCIDA	2,00	2,00
PERFUMERÍA ECONÓMICA PARA NIÑOS (INCLUYE CANASTILLA)	1,65	2,65
PRODUCTOS PARA EL AFEITADO	2,77	3,17
COLONIA, AGUAS DE COLONIA Y TOCADOR,	2,00	2,55
CREMAS, LOCIONES, ACEITES Y BRONCEADORES P/PIEL	2,20	2,97
OTROS PRODUCTOS DE PERFUMERÍA	2,31	2,55
PRODUCTOS PARA ASEO Y BELLEZA		
CHAMPÚ (EXCEPTO CHAMPÚ COLOR)	2,26	3,17
PRODUCTOS PARA EL CABELLO (INCLUYE CHAMPÚ COLOR)	2,65	3,17

	PASTA DENTAL			2,26	2,97
	ALMOHADILLAS SANITARIAS			2,10	2,40
	CULEROS DESECHABLES (INCLUYE PARA ADULTOS)			2,10	2,40
	DESODORANTES			2,26	2,81
	JABÓN DE TOCADOR (EXCEPTO CANASTILLA)			2,26	2,97
	GEL Y SALES DE BAÑO			2,31	2,65
	COSMÉTICA			2,20	2,65
	TALCOS, ESPONJAS Y CEPILLOS DENTALES			2,50	2,65
	OTROS PRODUCTOS ASEO Y BELLEZA			2,31	2,81
	ESTUCHES ESPECIALES NO OCASIONALES			2,10	
	JOYERIA , BISUTERÍA Y RELOJERÍA				
	JOYERIA			2,10	2,15
	RELOJERÍA (EXC. RELOJES PULSERA PVC MAYOR 40.00 USD O MAS)			2,10	2,15
	RELOJES PULSERA DE PVC 40 USD O MAS.			2,00	2,00
	BISUTERÍA			2,31	2,50
	ADORNOS Y ACCESORIOS PARA CABEZA			2,31	2,37
	LENTES PARA SOL			2,77	2,85
	JOYERIA CORAL NEGRO S. A				
	JOYERÍA DE PLATA SOLA, O CON PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS				
	CORAL NEGRO O PIEDRAS SINTÉTICAS.			1,70	
	JOYERÍA DE ORO SOLO EN DISTINTOS QUILATES, O PIEDRAS				
	PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS, CORAL NEGRO, O PIEDRAS SINTÉTICAS			1,43	
	PRODUCTOS PARA ESTANCO CIGARRERAS; PETACAS; BOQUILLAS				
	FOSFORERAS, ENCENDEDORES Y OTROS			2,31	2,37
	EQUIPOS ELECTRÓNICOS, PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS			2,30	2,30
	TELEVISOR COLOR (SEGÚN PIRÁMIDE MARCARIA)			2,30	2,30
	ACCESORIOS Y BATERÍAS			3,15	3,15
	PIEZAS DE REPUESTO			2,42	2,42
	CASSETTES, DISCOS, CINTAS y ALBUMES			2,31	2,31
	CASSETTES DE VIDEOS CON PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS NO				
	CUBANAS			1,65	1,76
	CASSETTES DE MÚSICA DE INTÉRPRETES DE RECONOCIDA ACEPTACIÓN Y				
	ALTA DEMANDA			1,76	1,76
	CASSETTES DE MÚSICA DE INTÉRPRETES DE NUEVA PROMOCION, INTERÉS				
	DE POLÍTICA CULTURAL Y MÚSICA INFANTIL			1,55	1,55
	CASSETTES: VIRGEN PARA VIDEO Y AUDIO			2,77	2,77
	DISCOS COMPACTOS (CD ROOM CON INFORMACIÓN ESPECIALIZADA)			1,76	
	DISCOS VIRGEN			2,42	2,42
	EQUIPOS ELECTRODOMÉSTICOS, PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS				
	(INCLUYE MOTOCOMPRESORES, BOMBAS DE AGUA Y CONTROLADORES				
	DE LÍNEA)			2,20	2,20
	COCINAS DE GAS (SOBRE COSTO CON ARANCEL)			2,20	2,20
	LAVADORAS (SOBRE COSTO CON ARANCEL)			2,20	2,20
	REFRIGERADORES (SOBRE COSTO CON ARANCEL) SEGÚN PIRÁMIDE				
	MARCARIA			2,20	2,20
	PIEZAS DE REPUESTO PARA REFRIGERACIÓN				1,43
	ELECTRÓGENOS PLANTA ELÉCTRICA				2,75
	ADORNOS Y ÚTILES PARA EL HOGAR				
	ÚTILES DE LIMPIEZA Y JARDINES			2,31	2,37

	ESCOBAS Y FRAZADAS DE PISO			2,10	2,40
	ÚTILES DE COCINA, MESA, VAJILLA Y BAÑO			2,31	2,42
	CUADROS Y AFICHES			2,31	2,37
	ELEMENTOS DECORATIVOS (ADORNOS)			2,31	2,42
	ÁRBOLES DE NAVIDAD Y ACCESORIOS			2,31	2,37
	OLLAS DE PRESIÓN (EX. INPUD) Y CAFETERAS DE PRESIÓN			2,55	2,91
	OLLAS DE PRESIÓN (INPUD)			2,31	
	OTROS ÚTILES PARA EL HOGAR (INC, ESCOLARES)			2,31	2,37
	FERRERÍA (EXCEPTO LÁMPARAS FLUORESCENTES)			2,31	2,65
	LÁMPARAS FLUORESCENTES Y SUS COMPONENTES (EXC PAEC)			1,55	1,65
	LÁMPARAS Y BOMBILLOS AHORRADORES (PAEC)			1,20	
	LÁMPARAS DECORATIVAS			2,31	2,37
	MUEBLES (SOBRE COSTO CON ARANCEL)			1,93	1,93
	COLCHONES, COLCHONETAS, ALMOHADAS Y COJINES			2,31	2,65
	LIBRERÍA			1,40	1,40
	PUBLICACIONES			1,40	1,55
	FOTOGRAFÍA (EXCEPTO ROLLOS FOTOGRÁFICOS)				2,47
	ROLLOS FOTOGRÁFICOS				2,72
	ARTESANÍA Y SOUVENIR			1,95	2,22
	PRODUCTOS CON IMAGEN CUBA			1,95	
	INSTRUMENTOS MUSICALES Y SUS ACCESORIOS			1,65	2,37
	JUGUETERÍA			2,42	2,47
	ARTÍCULOS DE FIESTA			2,42	2,76
	ARTÍCULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO			2,42	2,47
	BICICLETAS, PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS (EX. GOMAS Y CÁMARAS)			2,66	2,72
	GOMAS Y CÁMARAS PARA BICICLETAS			2,31	2,36
	AUTOMOTOR, PARTES, PIEZAS, ACCESORIOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS			2,20	2,20
	ÚTILES DE RECREACIÓN Y DEPORTIVOS			2,35	2,41
	FARMACIA Y ÓPTICA (EXC, SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS)			3,00	2,25
	SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS			2,10	2,40
	PRODUCTOS QUÍMICOS PARA EL HOGAR				
	DETERGENTES			2,36	2,70
	BLANQUEADORES			2,31	2,70
	JABÓN DE LAVAR			2,36	2,97
	OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS PARA EL HOGAR			2,31	2,65
	ACCESORIOS PARA MUEBLES SANITARIOS			2,55	2,55
	ACUÑACIONES DE ORO			1,43	1,43
	RESTO DE LAS ACUÑACIONES			1,70	1,70
	VITOFILIA			1,50	
	BOUTIQUE			2,00	2,00
	DUTTY FREE				
	CAFÉ (APLICAR AL COSTO DE ADQUISICIÓN SIN EXCEDER EL PRECIO DE VENTA EN TRD)			2,80	2,80
	BEBIDAS (EXC CERVEZA)			1,80	1,80
	OTROS PRODUCTOS (EXC CERVEZAS, TABACOS, CIGARROS, PICADURA, LANGOSTA Y CAMARONES)			1,50	1,50
	ALIMENTOS				
	ACEITUNAS			2,66	3,05

AGUAS				1,65	2,15
ALCAPARRAS					2,76
ALIMENTOS PARA BEBE				2,10	2,40
BEBIDAS Y LICORES					3,12
BOMBONES, PETERS Y CHOCOLATES				2,42	2,50
CARAMELOS				2,31	2,55
CARNES DE RES FRESCA Y CONGELADA				2,20	2,30
PESCADOS ENTEROS, EN BANDAS, FILETES, RUEDAS, MASAS DE MOLUSCOS Y PESCADOS, FRESCAS Y CONGELADAS				2,00	2,65
CARNES FRESCAS Y CONGELADAS (EXCEPTO POLLO Y RES)				2,00	2,10
CEREALES P / DESAYUNOS INFANTILES				2,20	2,51
CHICLETS					3,65
CONSERVAS (EXCEPTO SALSAS, SOPAS Y CREMAS, SALADITOS, ALCAPARRA SAZONADORES, MAYONESAS, MIELES, SIROPES, COMPOTAS DE FRUTAS, FRUTOS SECOS, VEGETALES Y PRODUCTOS DERIVADOS DE LA APICULTURA)				2,31	2,65
EMBUTIDOS				2,31	2,65
CONFITURAS				2,31	2,37
OTRAS CONFITURAS				2,31	2,80
GALLETAS				2,42	2,80
GRANOS				2,31	2,65
HELADOS				2,31	2,65
HELADO NESTLE PALETICA 75 CC				2,40	
HORTALIZAS, FRUTAS, VIANDAS, PLANTAS MEDICINALES; VISCERAS Y SIMILARES FRESCAS Y CONGELADAS				2,00	2,10
INFUSIONES (EXC CAFÉ DEL LISTAMIN)				2,31	2,50
MALTAS				2,10	2,15
FRUTOS SECOS, MANÍ, NUECES, AVELLANAS Y SIM,				2,66	2,72
MAYONESAS				2,55	3,05
MIELES Y SIROPES (EXC. APICULTURA)				2,31	2,65
OTRAS MIELES Y SIROPES					2,65
PRODUCTOS DERIVADOS DE LA APICULTURA				1,55	
COMPOTAS DE FRUTAS Y VEGETALES				2,10	2,40
PASTAS ALIMENTICIAS				2,20	2,51
QUESOS				2,55	2,91
MANTEQUILLA				2,31	2,65
REF. INSTANTÁNEOS				2,31	2,37
REFRESCOS (EXCLUYE INSTANTÁNEOS)				2,31	2,75
REPOSTERÍA, PAN (EXC. FRESCO) Y CEREALES				2,31	2,65
SALADITOS				2,66	2,72
SALSAS (EXCEPTO TOMATE)				2,55	3,05
SAZONADORES				2,42	2,76
SOPAS Y CREMAS				2,31	2,75
TURRONES				2,42	2,50
VINAGRE Y VINO SECO				2,42	2,76
ARROZ				2,65	2,65
PAN FRESCO				2,10	
VINOS				2,31	3,12
VINOS Fantinel				1,87	
LECHE FLUIDA				1,90	2,18

LECHE EN POLVO DE 500 ML- 1 KG				1,90	2,18
LECHE CONDENSADA				1,90	2,18
LECHE EVAPORADA				1,90	2,18
YOGURT				2,31	2,65
JUGOS	Y NÉCTARES			2,31	2,65

ANEXO 2.-

LISTADO DE PRECIOS MINORISTAS EN PESOS CONVERTIBLES (CUC) A APLICAR DESDE DEL 22 DE ABRIL DE 2016.

PRODUCTOS	UM	PRECIO A APLICAR
Aceite de Soya Refinado, bolsa 500 mililitros	U	0.95
Aceite de Soya Refinado 1 litro	U	1.95
Aceite de Girasol Refinado 1 litro	U	2.10
Aceite de Canola 1 litro	U	2.00
Pollo Entero	KG	2.35
Muslo de Pollo	KG	1.80
Contramuslo de Pollo	KG	1.80
Muslo de Pollo Curado	KG	2.00
Contramuslo de Pollo Curado	KG	2.00
Muslo y Contramuslo de Pollo	KG	1.70
Muslo y Contramuslo de Pollo Curado y/o Criollo	KG	2.00
Pechuga de Pollo con piel y con hueso	KG	3.60
Pechuga de Pollo sin piel y sin hueso	KG	4.35
Media Pechuga con Alas	KG	3.50
Pechuga de Pollo Marinada	KG	5.25
Pescuezo de Pollo	KG	1.00
Carapacho de Pollo	KG	0.75
Carapacho con Pescuezo	KG	0.80
Hígado de Pollo	KG	1.55
Molleja de Pollo	KG	1.55

Corazón	KG	1.55
Patas	KG	0.75
Alas	KG	3.00
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 10 KG	Caja	17.00
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 15 KG	Caja	25.50
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 18 KG	Caja	30.60
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 20 KG	Caja	34.00
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 22 KG	Caja	37.40
Muslo o Contramuslo (octavos) Caja de 23 KG	Caja	39.10
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 10 KG	Caja	16.00
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 15 KG	Caja	24.00
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 18 KG	Caja	28.80
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 20 KG	Caja	32.00
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 22 KG	Caja	35.20
Muslo Con Contramuslo (cuartos) Caja de 23 KG	Caja	36.80
Muslo de Pavo	KG	1.95
Pavo Congelado Entero	KG	4.95
Pechuga de Pavo	KG	6.95
Picadillo de Pavo en paquete de 400 gramos, con componente de grasa superior a 10 por ciento	U	0.80
Picadillo de Pavo en paquete de 400 gramos, con componente de grasa inferior y hasta el 10 por ciento	U	1.40
Picadillo de Ave Condimentado y/o Curado paquete de 460 gramos	U	0.90

Picadillo de Res 250 gramos, segunda calidad	U	1.05
Picadillo de Res 450 gramos, segunda calidad	U	1.90
Picadillo de Res 454 gramos, segunda calidad	U	1.90
Picadillo de Res 500 gramos, segunda calidad	U	2.10
Picadillo de Res 1 KG, primera calidad	U	4.75
Picadillo de Res 1 KG, segunda calidad	U	4.05
Hígado de Res	KG	1.85
Hígado de Cerdo	KG	1.55
Galleta soda Cracker	40 g	0.10
Galleta Guaní/Dulces	230 g	0.20
Galletas de sal Carola	500 g	0.50
Sorbeto litografiado	45 g	0.10
Bombón sólido	10 g	0.05
Africanas o figuras	11.5 g	0.05
Peter fundente	100 g	0.40
Caramelos duros bolsa La Estrella	1000 g	0.80
Desayuno de chocolate	500 g	0.60
Confituras (huevitos)	30 g	0.10
Extrusos de maíz	30 g	0.20
Bolitas de queso	120 g	0.80
Chicotico de ajo	120 g	0.80
Chicotico de ajo	90 g	0.50
Chicotico de queso	40 g	0.40

Pellet jamón	50 g	0.70
Caldo de bacon con bijol	uno	0.10
Caldo de pollo con tomate	11.5 g	0.10
Sazón completo con naranja agria	5 g	0.10
Canela molida Findy	4 g	0.10
Orégano molido Findy	4 g	0.10
Refresco Instantáneo Piñata	200 g	0.85
Tubo fluorescente de 18-20 watts de los Programas Nacionales de Ahorro Energético.	U	0.60

El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga.