

## **EI PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CROC LTDA. EN SU LÍNEA DE PRODUCTOS "DON CHICHARRÓN"**

**OLGA LUCIA COPETE GARCÉS**

**MARIANA BERNAL SENDOYA**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2012**

## **PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CROC LTDA. EN SU LÍNEA DE PRODUCTOS "DON CHICHARRÓN"**

**OLGA LUCIA COPETE GARCÉS**

**MARIANA BERNAL SENDOYA**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**TUTOR:**

**ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Luego de un arduo trabajo, es importante mencionar a quienes facilitaron esta grandiosa labor. Es por ello que este espacio será utilizado para agradecerles a quienes permitieron que este trabajo de grado sea una realidad, y más que eso, que esta tesis pueda llevarse a cabo en un tiempo no muy lejano. Esta puede ser la parte más satisfactoria de todo el proceso, ya que es aquí donde dejamos una marca en el camino de una empresa con un futuro próspero; y verla crecer sería el logro más esperado.

Para empezar los agradecimientos, es necesario mencionar al tutor de esta tesis, quién además de haber sido la mejor guía en el trascurso de todo este viaje, fue quien inspiró este trabajo. A Andrés Mauricio Castro agradecemos por sus grandes enseñanzas, porque gracias a sus concisas charlas y experiencias motivó lo que hoy podemos llamar nuestro trabajo de grado. Es grato reconocer a Andrés como el mejor profesor y el mejor tutor.

Por otro lado, y no menos importante, agradecemos a Daniel Puerta Gerente General de la empresa Croc Ltda. por toda la colaboración brindada para la realización de este trabajo. El esfuerzo será grande para Croc Ltda. pero seguro viene un futuro lleno de éxitos y grandes triunfos, tanto en el mercado interno, como en el externo. Los mejores deseos y agradecimientos para él.

Por último, agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo recibido, ya que sin ellas esto no hubiera podido ser posible.

## CONTENIDO

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. RESUMEN.....                                         | 1  |
| 1.2. PALABRAS CLAVES.....                               | 2  |
| 2. ABSTRACT.....                                        | 3  |
| 2.1. KEY WORDS .....                                    | 4  |
| 3. INTRODUCCIÓN.....                                    | 5  |
| 4. DESCRIPCIÓN GENERAL CROC LTDA. "DON CHICHARRÓN"..... | 6  |
| 4.1. Su Historia .....                                  | 6  |
| 4.2. Su Misión .....                                    | 7  |
| 4.3. Su Visión.....                                     | 7  |
| 4.4. Organigrama.....                                   | 8  |
| 5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA - FASE UNO .....           | 9  |
| 5.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADOS.....            | 9  |
| 5.1.1. Identificación de Problemas .....                | 10 |
| 5.1.2. Plan de mejora: .....                            | 11 |
| 5.1.3. Análisis del Potencial Exportar .....            | 13 |
| 5.1.4. Nivel de Internacionalización.....               | 15 |
| 5.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....             | 15 |
| 5.2.1. Identificación de Problemas .....                | 16 |
| 5.2.2. Plan de mejora: .....                            | 16 |
| 5.2.3. Nivel de Internacionalización.....               | 21 |
| 5.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES .....        | 22 |
| 5.3.1. Identificación de Problemas .....                | 24 |
| 5.3.2. Plan de mejora: .....                            | 25 |
| 5.3.3. Nivel de Internacionalización.....               | 27 |
| 5.4. ANALISIS DE GETIÓN DEL TALENTO HUMANO.....         | 27 |
| 5.4.1. Identificación de Problemas .....                | 28 |
| 5.4.2. Plan de Mejora: .....                            | 31 |
| 5.4.3. Nivel de Internacionalización.....               | 34 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 5.5. ANÁLISIS GENERAL.....                           | 35 |
| 5.6. ¿Está preparada la empresa para Exportar? ..... | 37 |
| 6. INTELIGENCIA DE MERCADOS - FASE DOS .....         | 40 |
| 6.1. MATRIZ PROEXPORT (ANEXO 11.2.) .....            | 41 |
| 6.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ .....                     | 41 |
| 6.3. ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO - PERÚ.....              | 43 |
| 6.3.1. Matriz DOFA .....                             | 43 |
| 6.3.2. Barreras de Entrada.....                      | 46 |
| 6.3.3. Barreras de Salida.....                       | 48 |
| 6.3.4. Competencia .....                             | 49 |
| 6.3.5. Clientes .....                                | 51 |
| 6.3.6. Tipos y Segmentación del Mercado .....        | 55 |
| 6.3.7. Productos Sustitutos y Complementarios.....   | 55 |
| 6.4. ANÁLISIS MERCADO ALTERNO - MÉXICO .....         | 56 |
| 6.4.1. Matriz DOFA .....                             | 56 |
| 6.4.2. Barreras de Entrada.....                      | 58 |
| 6.4.3. Barreras de Salida.....                       | 59 |
| 6.4.4. Competencia .....                             | 61 |
| 6.4.5. Clientes .....                                | 63 |
| 6.4.6. Tipos y Segmentación del Mercado .....        | 67 |
| 6.4.7. Productos Sustitutos y Complementarios.....   | 67 |
| 6.5. ANÁLISIS MERCADO CONTINGENTE - ESPAÑA.....      | 68 |
| 6.5.1. Matriz DOFA .....                             | 68 |
| 6.5.2. Barreras de Entrada.....                      | 69 |
| 6.5.3. Barreras de Salida.....                       | 70 |
| 6.5.4. Competencia .....                             | 72 |
| 6.5.5. Clientes .....                                | 72 |
| 6.5.6. Tipos y Segmentación del Mercado .....        | 74 |
| 6.5.7. Productos Sustitutos y Complementarios.....   | 75 |
| 7. DISEÑO PLAN DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....      | 76 |

|        |                                                                |    |
|--------|----------------------------------------------------------------|----|
| 7.1.   | INCOTERM.....                                                  | 76 |
| 7.1.1. | DDU (Delivered Duty Unpaid) – Entregadas Derechos No Pagados . | 76 |
| 7.2.   | PUERTOS .....                                                  | 77 |
| 7.2.1. | PUERTO DE BUENAVENTURA – COLOMBIA .....                        | 77 |
| 7.2.2. | PUERTO DEL CALLAO – PERÚ .....                                 | 78 |
| 7.3.   | UNIDADES DE EXPORTACION .....                                  | 78 |
| 7.4.   | EMPAQUE.....                                                   | 78 |
| 7.5.   | CONTENEDOR .....                                               | 79 |
| 7.6.   | PROCESO DE LOGISTICA.....                                      | 80 |
| 7.7.   | SIMULACIÓN DE COSTOS DE EXPORTACIÓN .....                      | 81 |
| 8.     | CONCLUSIONES .....                                             | 85 |
| 9.     | RECOMENDACIONES.....                                           | 87 |
| 9.1.   | GESTIÓN MERCADOS .....                                         | 88 |
| 9.2.   | GESTIÓN FINANCIERA .....                                       | 89 |
| 9.3.   | GESTIÓN OPERACIONES .....                                      | 89 |
| 9.4.   | GESTIÓN TALENTO HUMANO .....                                   | 90 |
| 10.    | BIBLIOGRAFÍA .....                                             | 91 |
| 11.    | ANEXOS.....                                                    | 96 |
| 11.1.  | Diagnostico Situacional y Organizacional.....                  | 96 |
| 11.2.  | Matriz Proexport .....                                         | 96 |

## LISTAS ESPECIALES

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. EVALUACIÓN FINAL ÁREA DE MERCADOS .....                                                                                           | 14 |
| Ilustración 2. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATEGICO DEL<br>ÁREA DE GESTIÓN DE MERCADOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....                 | 15 |
| Ilustración 3. Tipos de Decisiones del Gerente Financiero .....                                                                                  | 17 |
| Ilustración 4. EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....                                                                                   | 20 |
| Ilustración 5. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA<br>GESTIÓN FINANCIERA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....                         | 21 |
| Ilustración 6. SISTEMA PRODUCTIVO .....                                                                                                          | 23 |
| Ilustración 7. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES .....                                                                                               | 25 |
| Ilustración 8. EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES .....                                                                               | 26 |
| Ilustración 9. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE<br>GESTIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN PARA LA<br>INTERNACIONALIZACIÓN .....       | 27 |
| Ilustración 10. EVALUACIÓN FINAL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y<br>FÍSICOS .....                                                                  | 33 |
| Ilustración 11. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA<br>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS PARA LA<br>INTERNACIONALIZACIÓN ..... | 34 |
| Ilustración 12. PUNTUACIÓN FINAL DE LA EMPRESA POR ÁREAS .....                                                                                   | 35 |
| Ilustración 13. CALIFICACIÓN FINAL DE LA EMPRESA.....                                                                                            | 36 |
| Ilustración 14. MAPA ESTRATÉGICO.....                                                                                                            | 39 |
| Ilustración 15. Evolución de tiendas y área de ventas .....                                                                                      | 47 |
| Ilustración 16. DISEÑO PLAN DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN - DDU.....                                                                               | 76 |
| Ilustración 17. PLAN PROJECT CROC LTDA.....                                                                                                      | 87 |

## **GLOSARIO**

1. Activo Real: Es aquel activo físico con el que cuenta una persona natural o una empresa.
2. Activos Especializados: Activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
3. Administración del Efectivo: Gestión del recurso efectivo de la empresa para invertir, comprar activos, mercancías, materia prima, nómina, etc.
4. Alianzas Estratégicas: Agrupación de dos o más entes con el objetivo de generar proyectos nuevos y productivos.
5. Canales de Distribución: Estructura de distribución mediante la cual los fabricantes pone a disposición, desde el lugar de producción hasta el lugar de utilización o consumo, del producto en cuestión.
6. Cero Errores: Teoría sobre el control de calidad planteada por Philip Crosby, en donde se plantea para conseguir a través de la disminución de errores calidad, en un producto.
7. Costos Fijos de Salida: incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuestos, etc.
8. Eficacia: Capacidad para lograr un objetivo trazado en la realización de una tarea.
9. Eficiencia: Capacidad para realizar tareas de la mejor manera posible con el mínimo recurso.
10. Estrategias Emergentes: Aquellas estrategias trazadas bajo las circunstancias, por lo cual no han sido planificadas. Dichas estrategias surgen de manera natural.
11. Estudios Sectoriales y Regionales: Análisis específico del entorno externo que determina cómo afecta el entorno el funcionamiento de una empresa.
12. Flujo de Efectivo: Flujos de entrada y salida de caja o de efectivo.

13. Fondos Propios: Fondos obtenidos a través de las aportaciones de los socios de los beneficios generados por la misma empresa.
14. Hojas de Registro: Procedimiento mediante el cual es posible realizar el estudio de los tiempos y ritmos de trabajo para la realización de una tarea específica.
15. Hojas de Verificación: Método mediante el cual es posible observar el comportamiento detallado de un proceso, para determinar tendencias del proceso de ejecución de tareas.
16. Lista de Chequeo: Formato mediante el cual es posible recopilar datos necesarios e importantes acerca de la ejecución de una tare.
17. Mejora Continua: Proceso mediante el cual se pretende aplicar estrategias de mejora en el trascurso de los procesos productivos.
18. Ventajas Competitivas: Características agregadas de un producto concedidas por la diferenciación de éste frente a la competencia.

## **GLOSSARY**

1. Real Assets: Physical asset that a natural person or a company has.
2. Specialized Assets: Assets highly specialized for particular business or location that have little liquidation value or high costs or transfer or conversion.
3. Cash Management: Management of the company's cash resources to invest buy assets, goods, raw materials, payroll, etc.
4. Strategic Alliance: Association of two or more entities in order to generate new and productive projects.
5. Distribution Channels: Structure of distribution through which provides manufacturers, from the place of production to the place of use or consumption of the product.
6. Zero Errors: Theory of quality control raised by Phillip Crosby, where it poses to get through quality reduction of errors in a product.
7. Output Fixed Costs: Including employment contracts, costs of relocation, maintenance capabilities for spare parts, etc.
8. Effectiveness: Ability to achieve a stated objective in performing a task.
9. Efficiency: Ability to perform tasks in the best way possible with minimal resource.
10. Emerging Strategies: Those Strategies Outlined under the circumstances; which have not been planned. These strategies arise naturally.
11. Sectorial and Regional Studies: Specific analysis of the external environment that determines how the environment affects the operation of a business.
12. Cash Flow: Input and output flows of cash and cash.
13. Equity: Funds obtained through the contributions of the partners of the benefits generated by the same company.
14. Record Sheets: Procedure by which it is possible to study the timing and pace of work to perform a specific task.

15. Verification Sheets: Method by which it is possible to observe the detailed behavior of process to determine trends of the task execution.
16. Checklist: Format by which it is possible to collect data necessary and important about the execution of task.
17. Continuous Improvement: A process which aims to implement strategies for improvement in the course of the production process.
18. Competitive Advantages: Features added a product issued by differentiating it from the competition.

## 1. RESUMEN

Este trabajo de grado pretende realizar un Plan Exportador mediante el cual sea posible determinar si la empresa Croc Ltda. está o no preparada para exportar su línea de producto "Don Chicharrón".

El estudio requiere de la ejecución de un paso a paso, para desarrollar el objetivo con mayor precisión. El proceso se desarrolla a través de: Descripción detallada del estado actual de la empresa, Realización del "Diagnóstico de la Empresa" y análisis del mismo, Inteligencia de Mercados sumado a la Matriz de Proexport y finalmente el Diseño del Plan de Logística incluido una simulación de costos de exportación al mercado objetivo; en este caso Perú.

Como resultado de toda esta investigación se logró determinar en primer lugar que la empresa Croc Ltda. se encuentra en un nivel medio de internacionalización debido a que existen varias falencias en la ejecución de la Gestión de Mercados, Gestión de Operaciones, Gestión Financiera y por último la Gestión de Talento Humano.

Después de seleccionar posibles países para exportar y las variables a investigar, se llevo a cabo la ejecución de la "Matriz de Proexport" con el fin determinar cuál de esos cinco países seleccionados es el objetivo, alterno y contingente; como resultado se tiene Perú, México y España respectivamente. De esta manera, se comienza la investigación de mercados para los tres países.

Para finalizar, en el diseño del plan de logística se determino que la mejor forma para exportar "Don Chicharrón" al Perú es por vía marítima a través del Incoterm DDU (Delivered Duty Unpaid). Es así como se puede concluir este trabajo de grado, y darle cierre a la investigación y entregar a la empresa Croc Ltda. en su línea de productos "Don Chicharrón" un Plan Exportador para que se pueda hacer uso de éste en su proceso de internacionalización.

## **1.2. PALABRAS CLAVES**

1. Plan Exportador: Instrumento mediante la cual es posible realizar una guía para exportar el producto o servicio ofrecido por una empresa.
2. Diagnóstico de la empresa: Estudio realizado con precisión para determinar el estado en el que se encuentra una empresa.
3. Inteligencia de Mercados: Sistema de recopilación de información respecto a un tema especial de una empresa.
4. Matriz de Proexport: Matriz mediante la cual es posible determinar, de acuerdo a una serie de variables, el país objetivo, alternativo y contingente preciso para exportar.
5. Plan de Logística: Herramienta mediante la cual es posible determinar la estrategia de logística más adecuada para exportar un producto.
6. Internacionalización: Apertura a mercados internacionales de una empresa.

## 2. ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop an export plan that will determine if the company Croc Ltda. is or is not prepared to export its product "Don Chicharrón".

The study has to be executed step by step in order to determine the objective with more preciseness and with the correct information. This process is developed with the following information: A fully detailed diagnosis and analysis of the overall state of the company (Diagnóstico de la Empresa), Market Intelligence information (Inteligencia de Mercados), Proexport Matrix (Matriz de Proexport) and finally the logistic design plan that will be conducted by the company.

Through this investigation it was determined that the company Croc Ltda. is in an average level of internationalization, which means that the company is not prepared to export this product. On the other hand, this study provided the tools to establish that there are several weaknesses that need to be work on in, areas such as Marketing, Operations; Financial and Human Resources.

After selecting the possible countries to export and the variables to investigate, the "Matriz de Proexport" was executed in order to determine which of the five countries we chose were going to be selected as the target market, alternative market and contingent market. The result was Peru, Mexico and Spain respectively. At this point, a more detailed investigation is done to find more information about the three countries.

To finish, in the development of a logistics plan it was determined that the best way to export "Don Chicharrón" is by sea, according to the Incoterm DDU (Delivered Duty Unpaid).

This paper, its investigation and analysis, can be finally concluded by giving the company Croc Ltda. a complete and optimal export plan that will help them through their internationalization process.

## **2.1. KEY WORDS**

1. Export Plan: Instrument through which it is possible to make a guide to export the product or service offered by a company.
2. Market Intelligence: Data collection system on a special theme of a company.
3. Proexport Matrix: Matrix through which it is possible to determine, according to a number of variables, the target country, alternative and contingent.
4. Logistic Design Plan: Tool through which you can determine the most suitable logistic strategy to export a product.
5. Internationalization: Opening international markets for a company.

### 3. INTRODUCCIÓN

Croc Ltda. es una empresa productora de chicharrón carnudo que ofrece productos de excelente calidad y variedad de sabores (BBQ, Salado, Picante y Natural). Actualmente está presente en el mercado nacional en 7 ciudades del país (Bogotá, Cartagena, Cali, Medellín, Armenia, Manizales y San Andrés) lo cual significa que su proceso de posicionamiento en el mercado local está bastante avanzado; asimismo, cuenta con una cobertura de comercialización y alianzas estratégicas con empresas como Éxito, Carulla, Panamericana, Carrefour entre otros.

A pesar de lo anterior, para la empresa ha sido un gran reto dar inicio al proceso de exportación, sumado a que hoy en día la globalización se ha convertido en un motor que impulsa las organizaciones a mejorar sus procesos de producción, incursionar en mercados internacionales y ser competitivos; se considera importante diseñar un Plan Exportador que se ajuste a las necesidades y ambiciones de la empresa para cumplir con lo esperado: La internacionalización.

Para llevar a cabo este proyecto de investigación, se ha estipulado una metodología clara, la cual le permitirá a la empresa visualizar los esfuerzos que tendrá que realizar para tales efectos.

El proceso será, diagnosticar la empresa y el sector de manufactura de industria alimenticia para determinar si la empresa está preparada para iniciar un proceso de exportación; además, elaborar una inteligencia de mercados con el fin de identificar el Mercado Objetivo, Mercado Contingente y Mercado Alternativo para la exportación del producto. Por último, diseñar un plan de logística de exportación de acuerdo a las necesidades y características del negocio.

#### 4. DESCRIPCIÓN GENERAL CROC LTDA. "DON CHICHARRÓN"

|                     |                                      |
|---------------------|--------------------------------------|
| NIT                 | 830125610 – 1                        |
| Razón social        | Croc Ltda.                           |
| Nombre comercial    | Croc Ltda.                           |
| Año de constitución | 2003                                 |
| Sector              | Manufactura de Industria Alimenticia |
| CIIU                | 5125                                 |

##### 4.1. Su Historia

Hace 9 años en la ciudad de Bogotá, Daniel Puerta y su padre, Alberto Puerta, enfrentan el desafío de entrar en el mundo de los negocios; así que después de muchos intentos en la cocina de su propia casa encuentran una fórmula que permite hacer un chicharrón natural, bajo en carbohidratos y refinado.

En el año 2003 se constituye Croc Ltda. una empresa familiar productora de chicharrón carnudo, con su producto estrella que recibe el nombre de "Don Chicharrón".

Transcurrido un año de estar en el mercado de los Snacks, Croc Ltda. ya había penetrado en varias ciudades; Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Manizales y Armenia fueron el inicio en una larga trayectoria.

En el año 2005 contaba con cuatro líneas de productos: Chicharrón BBQ, salado, picante y natural.

Sus primeros pasos dentro del mercado comienzan por medio de la participación en ferias, donde Croc Ltda. tiene la oportunidad de mostrar su producto al cliente con degustaciones y ventas directas al consumidor. Luego de poco tiempo el producto empieza a venderse en tiendas, billares, licoreras, gimnasios, bombas de

gasolina, etc. El crecimiento de la empresa ha sido notorio, pasando de 100 clientes en el 2004 a más de 1.500 hoy en día, y produciendo aproximadamente 80.000 unidades mensuales; crecimiento que ha sido proporcional al tamaño de las instalaciones de la empresa que iniciaron con un área de 20mts<sup>2</sup>, hasta contar con un área alrededor de 200mts<sup>2</sup>.

Actualmente la empresa está presente en el mercado nacional en 7 ciudades del país: Bogotá, Cartagena, Cali, Medellín, Armenia, Manizales y San Andrés; asimismo, cuenta con una cobertura de comercialización y alianzas estratégicas con empresas como Éxito, Carulla, Pomona, Panamericana, y Carrefour.

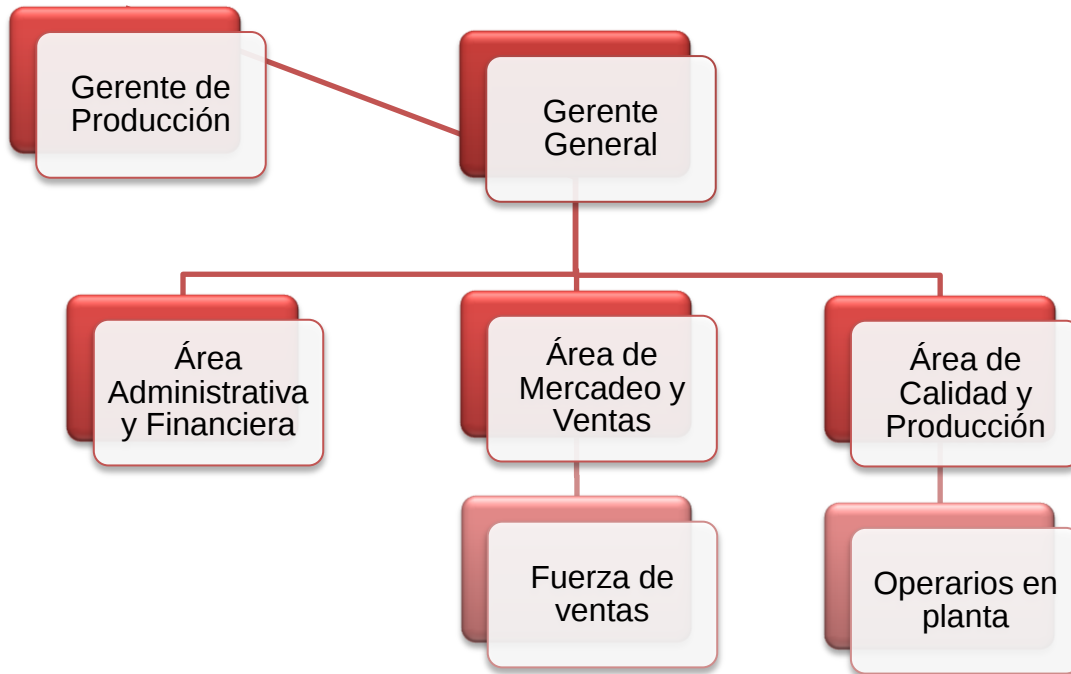
#### **4.2. Su Misión**

Somos una empresa productora de chicharrón carnudo que ofrece productos de excelente calidad para satisfacer a nuestra exigente clientela, garantizando a los socios el logro de sus objetivos económicos; y buscando siempre el bienestar de los agentes involucrados dentro de la organización y el país.

#### **4.3. Su Visión**

Lograr en el 2012 penetrar en el mercado de la región Andina ofreciendo una amplia gama de productos al consumidor; asimismo, proporcionar los más altos estándares de calidad, logrando incursionar nuestro producto en el mercado como líder en el sector de manufactura de industria alimenticia.

#### 4.4. Organigrama



## 5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA - FASE UNO

Del mismo modo que es imposible desear aquello que no se conoce, el conocimiento de las cosas nos induce desearlas; por ello, se iniciará con la aplicación de un "Diagnóstico Situacional y Organizacional" ([ANEXO 11.1.](#)) por medio de una encuesta que será la fuente para realizar un análisis detallado de cada una de las áreas de estudio: mercadeo, operaciones, financiera y talento humano.

Con lo anterior, se estará en la capacidad de identificar si la empresa está o no en condiciones de incursionar en mercados internacionales. Además, habrá un especial énfasis en determinar los niveles de internacionalización para cada área; y finalmente, desarrollar un plan de mejora para la empresa.

### 5.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADOS

La Gestión de Mercados obtuvo el mejor desempeño dentro de la compañía, con una calificación de 66.33% equivalentes a 2,65 puntos.

Esta calificación ha sido obtenida específicamente por factores de mercado con los que se cuenta actualmente.

La empresa maneja cuatro líneas de producto "Chicharrón Light" natural, salado, picante y BBQ; y se ubica en una posición competitiva en el sector de productos alimenticios – subsector de alimentos varios.

La estrategia de mercados utilizada por Croc Ltda. está ya definida; y básicamente consiste en ofrecer un producto competitivo que genere valor en la mente de los consumidores. Asimismo, el conocimiento de los precios del mercado y su estrategia de precios, son buenas y pertinentes, al ofrecer un

chicharrón carnudo y bajo en calorías, carbohidratos y grasas; que está dirigido a estrato medio – alto particularmente.

Por otro lado, Croc Ltda. tiene definidos sus canales de distribución, los cuales han tenido un gran éxito a nivel nacional; estos canales son, puntos de venta directa, minoristas y mayoristas con una participación del 20%, 70% y 10% respectivamente.

Ahora bien, teniendo en cuenta que es fundamental la elaboración de productos de alta calidad; las empresas deben seleccionar proveedores calificados. Para tal fin, actualmente Croc Ltda. trabaja con proveedores de piel de cerdo en Estados Unidos y Chile - CustomSupport y Fioza respectivamente; además con Siagra, empresa colombiana dedicada a la elaboración de aceite vegetal; y por último, Refisal debido a su experiencia en el mercado, tradición y buen nombre.

Sin embargo, no está de más mencionar que existen varios aspectos para tener en cuenta y mejorar en la empresa.

#### **5.1.1. Identificación de Problemas**

- a.** No existen estudios propios para determinar proyecciones de la empresa.
- b.** No se promueve ningún tipo de asociación en la empresa para grandes proyectos.
- c.** La empresa no cuenta con ningún método o técnica para anticiparse a los movimientos de la competencia.
- d.** No existe un sistema de medición que permita identificar la eficiencia del control de almacén.
- e.** No Existe un mecanismo de decisión sobre la distribución de las ventas entre el mercado doméstico y los de exportación.

- f. No existe un mecanismo para mantener e incrementar la participación en el mercado.
- g. El dominio de la empresa en el tema de mercados internacionales se muestra insuficiente y limitado.

### **5.1.2. Plan de mejora:**

En primer lugar, teniendo en cuenta el dinamismo del mercado, la empresa debe enfocarse en desarrollar investigaciones y estudios sectoriales y regionales que permitan determinar proyecciones en el mercado, planificar sus procesos, anticiparse a los movimientos de la competencia y evitar estrategias emergentes a toda costa.

En segundo lugar, le corresponde implementar un sistema de medición capaz de contar tanto resultados como esfuerzos obtenidos en todos y cada uno de los procedimientos de la gestión de mercados, con el fin de identificar, analizar y reparar dificultades o problemas; además de garantizar mejoras continuas.

Respecto a este plan, se propone como herramientas de medición los siguientes métodos:

- Hojas de verificación: Permite actuar con base en hechos y datos reales para recoger información en hojas de registro, hojas de localización o lista de chequeo; de esta manera, se podrá realizar supervisión en el área, y por ende mejorar los procesos, establecer acciones correctivas, etc.
- Mapas de procesos: Ofrece una visión general por medio de representaciones gráficas de los procesos (estrategias, operativos y apoyo) relacionados entre sí con flechas que contribuyen a flujos de información para la empresa y al logro de un resultado u objetivo.

Entendiendo lo anterior, será más sencillo y productivo diseñar estrategias que permitan establecer procedimientos y metodologías claras para la toma de decisiones en términos de precio, producto, distribución y promoción.

Croc Ltda. "Don Chicharrón" con el pasar de los años ha logrado incursionar en el mercado nacional gracias a su cobertura de comercialización y alianzas estratégicas con empresas como Éxito, Carulla, Panamericana, etc.; además, "gracias al apoyo de Corferias y de la Cámara de Comercio de Bogotá, ha podido participar en varias ediciones de Agroexpo, la Feria de las Colonias, ferias de Gastronomía, la Feria del Hogar, ferias artesanales, entre otras, y ha estado presente en ediciones de Jóvenes Empresarios y en macro ruedas de negocios"<sup>1</sup>. Sin embargo, lo anterior no es suficiente, ya que significaría mucho para la empresa desarrollar alianzas comerciales valiosas capaces de promover la participación; en otras palabras, alianzas con empresas del sector como Don Maíz.

Hasta hace poco Croc Ltda. comenzó a administrar el proceso de aprovisionamiento, lo cual será de gran apoyo para documentar y programar procesos de compra, y más aún tratándose de incursionar en nuevos mercados y verse enfrentados a una mayor demanda. En este punto, será necesario estandarizar operaciones sin dejar a un lado el valor agregado en sus procesos; valor que se verá reflejado en el producto final.

En relación con los proveedores, se destaca que Croc Ltda. goza de proveedores calificados para cada uno de los insumos; sin embargo, se recomienda mejorar la cooperación Empresa – Proveedor en términos de negociación, cotizaciones, entre otras, según sea el caso.

---

<sup>1</sup> Ver [artículo en línea] Diario Portafolio (2008) Disponible en <http://colombianegocios.blogspot.com/2008/06/chicharrones-con-el-sabor-de-la-casa.html> Chicharrones con el sabor de la casa

### 5.1.3. Análisis del Potencial Exportar

Es clave comenzar a entender las oportunidades que puede llevar consigo un proceso de exportación. Además, se debe contar con la información suficiente en términos de trámites, requisitos y regulaciones de acceso a mercados internacionales y las características que necesita el producto para exportarlo. Para ello, todos y cada uno de los miembros de la empresa deben conocer las razones que llevan a iniciar un proceso de internacionalización; razones como las siguientes:

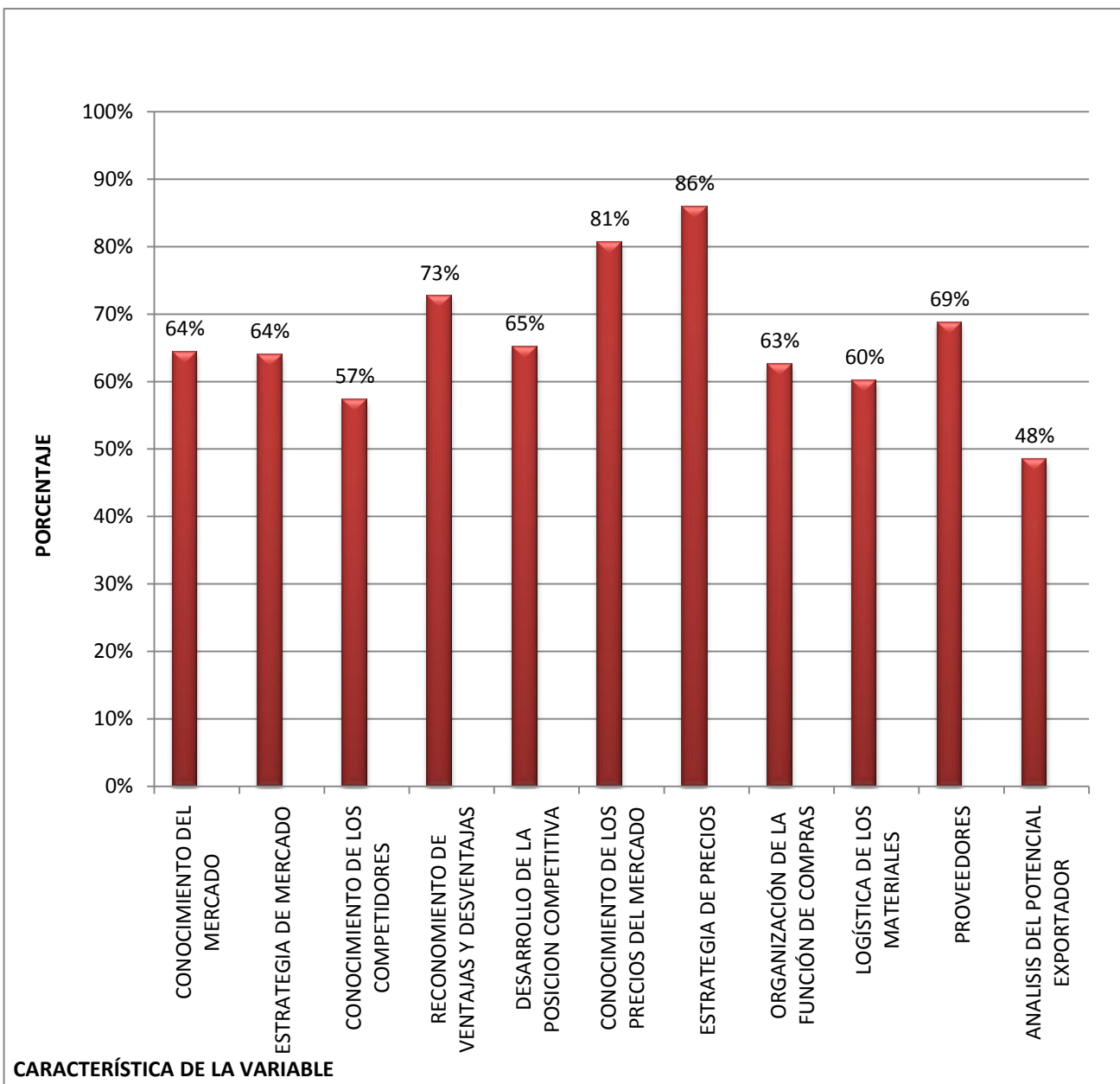
- Posición competitiva en el sector.
- Mayor rentabilidad.
- Participación en más de un mercado.

Adicionalmente, para contribuir al crecimiento de la empresa es fundamental que dentro de la estrategia comercial se le dedique un espacio a las exportaciones.

Hasta este punto, Croc Ltda. tiene un dominio bajo de los mercados internacionales; pero es aquí donde el plan exportador busca diseñar y aportar estrategias al proyecto. Cabe resaltar que este será solo el comienzo, ya que la empresa será la encargada de emprender un camino cargado de trabajo que requiere dedicación en la actividad exportadora, y una administración y operación capaz de respaldar decisiones y construir valor.

En conclusión, el análisis del potencial exportador arroja el porcentaje más bajo (48%), lo cual indica que requiere un análisis más profundo. El resto de variables necesitan de trabajo para mejorar, y otras necesitan mantener su nivel; por último, se destaca la estrategia de precios manejada por Croc Ltda.

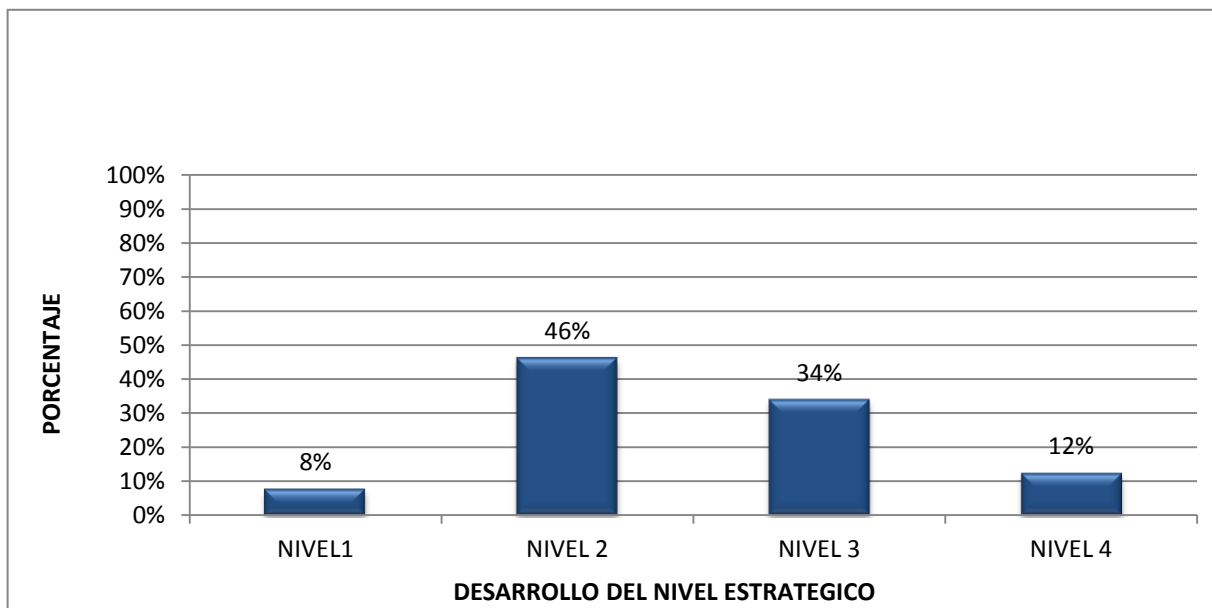
## Ilustración 1. EVALUACIÓN FINAL ÁREA DE MERCADOS



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

#### 5.1.4. Nivel de Internacionalización

#### Ilustración 2. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATEGICO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE MERCADOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

La grafica anterior, muestra que la Gestión de Mercados, en su mayoría se encuentra en nivel de internacionalización medio (entre 2 y 3).

#### 5.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

La Gestión Financiera obtuvo una calificación de 57.06% equivalente a 2.28 puntos.

Hace algún tiempo, la empresa inició en proceso de desarrollo de un mecanismo de registro de costos que permite:

- Reconocer su comportamiento histórico.
- Ejercer control sobre los costos.
- Analizar e interpretar información precisa e inmediata.

De esta manera, Croc Ltda. debe seguir trabajando en esta implementación hasta contar con un mecanismo de registro de costos sólido y eficaz.

En la gestión financiera se identificaron algunas falencias que deben trabajarse en su totalidad para estar en capacidad de vincularse al mundo de las exportaciones.

#### **5.2.1. Identificación de Problemas**

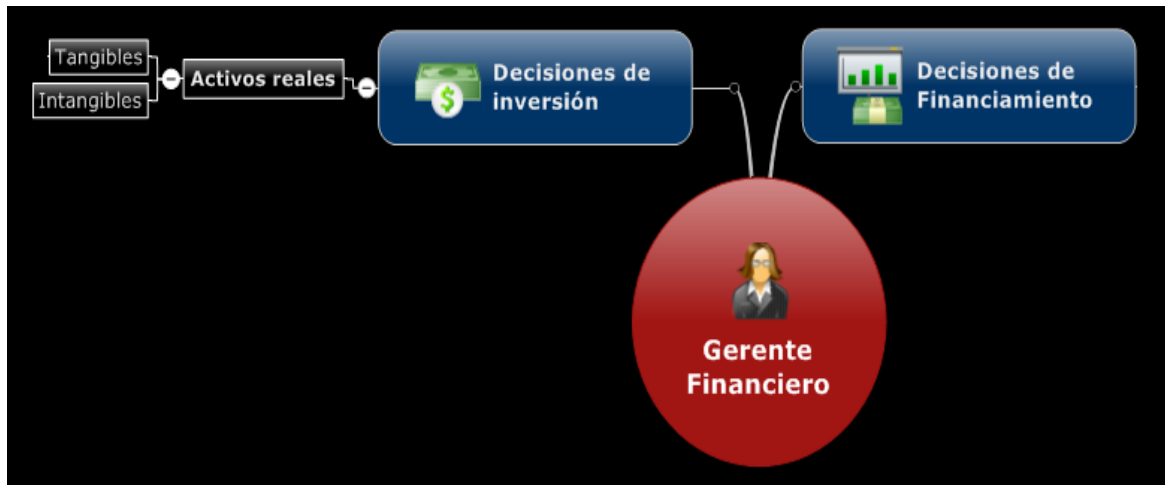
- a. Problemas con la administración del efectivo.
- b. Hasta hace poco la empresa inició prácticas de planeación financiera – proyección.

#### **5.2.2. Plan de mejora:**

Entendiendo el concepto de productividad como el uso eficiente de los recursos, es importante que la empresa evite desperdicios tangibles (insumos) e intangibles (tiempo); y que de la misma manera, haga a un lado aquellas actividades que no agreguen valor a la prestación del producto y servicio. Así, la productividad será mayor y los costos mejorarán.

Croc Ltda. se encuentra implementando un mecanismo para asegurar el aprovechamiento de la capacidad instalada, y de la misma manera debe contar con un mecanismo que facilite la toma de decisiones en temas de inversión en equipo e infraestructura (inversión en activos reales) que serán utilizados para la producción de sus bienes. Para ello se debe tener claro lo siguiente:

### Ilustración 3. Tipos de Decisiones del Gerente Financiero



Fuente: Elaboración Propia – Exportado desde el programa MindManager Versión 9.0

El proceso comienza cuando se definen costos y beneficios; enseguida, se toma la decisión de invertir, y en ese preciso momento el área administrativa y financiera tiene la obligación de analizar las distintas alternativas de financiamiento al adquirir el activo. Independientemente de cuál sea la estrategia, lo esencial es tomar decisiones en términos de calidad; decisiones que dependen de la situación económica en la que se encuentre la empresa después de analizar indicadores como utilidad neta, retorno sobre inversión y flujo de efectivo.

El mecanismo de toma de decisiones financieras está ligado a la planeación financiera o también llamada proyección de resultados financieros futuros de la empresa, que se realiza sobre una base sólida en un periodo ya sea a 3, 5 o 10

años dependiendo del tipo de negocio; generalmente se usan periodos cortos en caso de mercados flexibles, y largos para mercados estables.

"A través de las proyecciones financieras, se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos"<sup>2</sup>.

Entendiendo lo anterior, es posible crear estrategias de gestión y planificación del negocio.

A continuación se presentarán los pasos a seguir para realizar proyecciones financieras:

1. Aplicación y análisis de indicadores financieros:

- Solvencia y liquidez
- Actividad: rotación de carteras, rotación de inventario y rotación de capital de trabajo
- Solidez: niveles de endeudamiento y apalancamiento financiero
- Rentabilidad: respecto al volumen de ventas (mergen bruto, neto, operacional, EBITDA) y respecto a la inversión (poder de ganar, retorno de la inversión)

2. Estado de costo de producción y ventas

- Costos: materia prima, mano de obra directa, otros gastos generales de fabricación
- Gastos operacionales: arrendamiento, servicios, reparaciones y mantenimiento, gastos de personal, instalación, depreciación/amortización, promoción - publicidad, etc.
- Otros gastos

3. Inversión en inventarios

4. Inversión en cuentas por cobrar

5. Inversión en efectivo mínimo requerido

6. Financiación con proveedores

7. Cálculo de la inversión inicial y aporte requerido de socios

8. Proyección del estado de resultados

9. Proyección del flujo de efectivo

10. Proyección balance general

Otro aspecto a mejorar es el aprovisionamiento, y la mejor forma para hacerlo es iniciar con un estudio previo de variables que participen en los procesos para luego estandarizar en términos de:

<sup>2</sup> Ver [artículo en línea] Disponible en [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/proyecciones\\_financieras\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proyecciones_financieras_es.pdf) Las Proyecciones Financieras - Introducción

- Qué producir.
- Qué servicios prestar.
- Qué comprar o tercerizar fuera de la empresa.

El área de Gestión de Recursos – Capitalización alcanzó una calificación de 38%, lo cual no traduce en nada bueno; pero parte de ello se puede justificar de una manera sencilla. Croc Ltda. "Don Chicharrón" es una empresa familiar, y ésta es la razón principal por la cual no existe un método para la admisión de nuevos socios.

Ahora bien, entrando en el análisis de este caso, es conveniente exponer las posibles alternativas de destino de las utilidades:

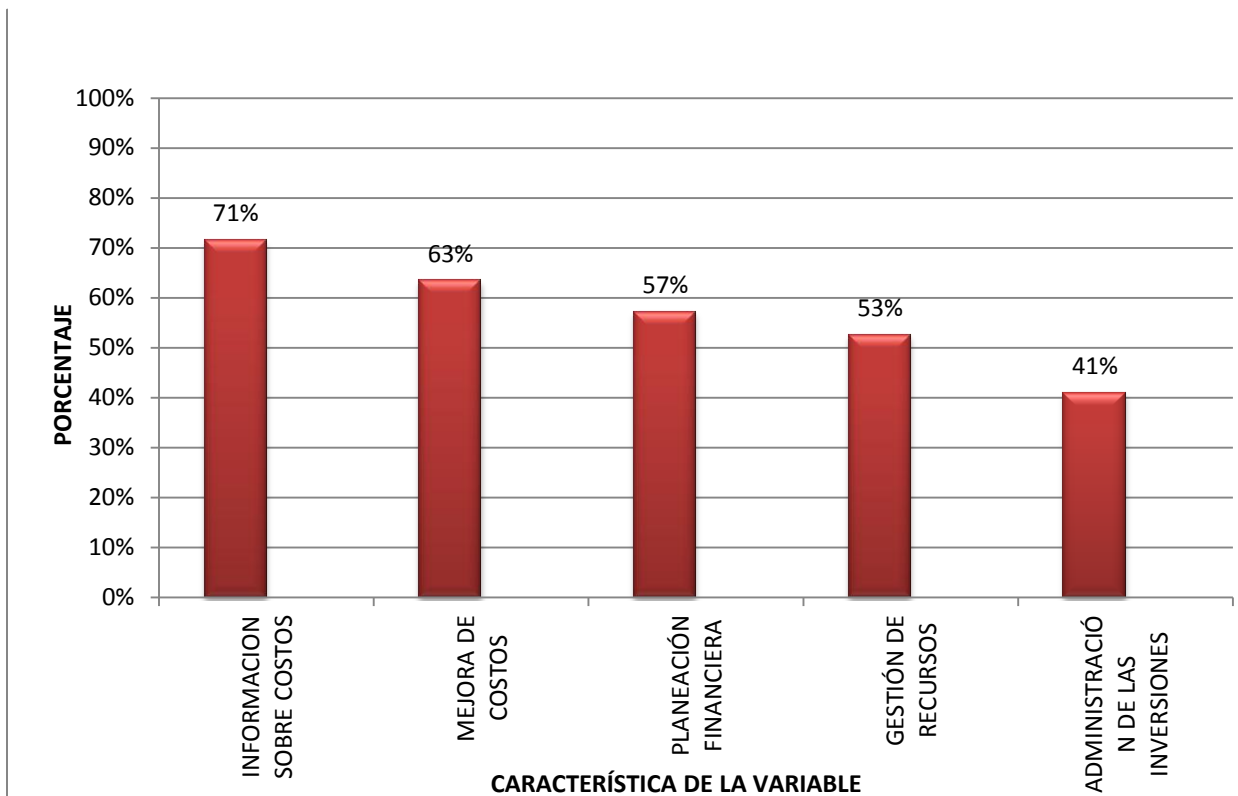
- Capitalizarlas con el único fin de fortalecer el patrimonio de la empresa (aumentar el capital).
- Distribuir las al finalizar el ejercicio.
- Utilizarlas para cubrir pérdidas de ejercicios anteriores.
- Destinarlas todas o parte a reservas.

Nota: Cuando se habla de reservas; o en algunos casos, refuerzo del patrimonio, se hace énfasis en que puede resultar alentador destinar un porcentaje de las utilidades y crear un fondo de reservas voluntarias/convencionales, si los socios lo consideran necesario.

Todo depende de la situación de la empresa y la decisión que tome la junta de socios al respecto.

Por último, la variable de Administración de inversiones, la cual carga consigo la calificación más baja (41%) en comparación con las demás.

#### Ilustración 4. EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

El problema radica principalmente en la sub variable- Manejo de efectivo con un 25% (una calificación realmente baja); y aunque el diagnóstico habla por sí solo, se puede evidenciar que la empresa no cuenta con métodos para decidir objetivos de liquidez y solvencia, inversión de excedentes de efectivo, ni para asegurar las operaciones con efectivo.

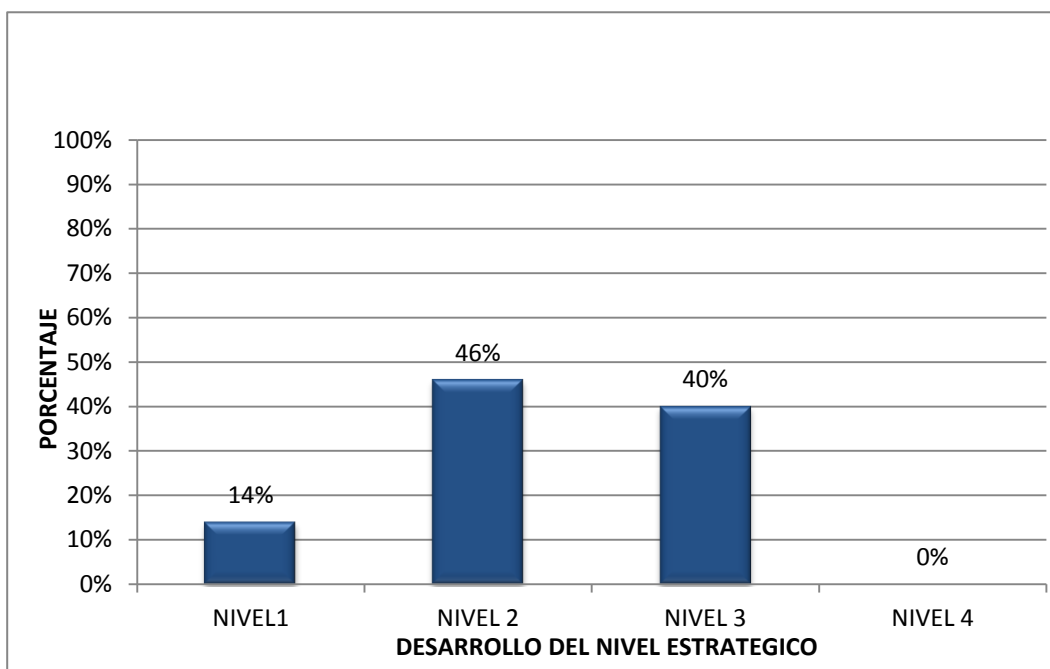
El efectivo, o activo más líquido "es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y

eficaz operatividad de la misma"<sup>3</sup>; entonces, es fundamental que Croc Ltda. comience a trabajar en ello para estar en condiciones de conocer su capacidad de pago a corto plazo, cubrir sus necesidades mínimas o rutinarias, afrontar situaciones imprevistas y especular cuando sea necesario.

Se recomienda entonces elaborar proyecciones del flujo de efectivo (entradas y salidas) el cual permite registrar cuánto dinero va a ingresar y cuánto va a gastar para conocer cuánto efectivo queda verdaderamente en la empresa; así, con una buena administración y una base sólida, es posible planear y tomar decisiones adecuadas, y asimismo reducir el riesgo de verse enfrentados a pensar en estrategias emergentes que pueden alterar la situación de la empresa.

### 5.2.3. Nivel de Internacionalización

#### Ilustración 5. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

<sup>3</sup> Ver [artículo en línea] (2008) Disponible en <http://www.gerencie.com/administracion-del-efectivo.html>  
Administración del efectivo.

La gráfica anterior, muestra que la Gestión Financiera, en su mayoría se encuentra en nivel de internacionalización medio (entre 2 y 3).

### **5.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES**

La Gestión de Operaciones obtuvo una calificación de 57.05% equivalente a 2.28 puntos; lo cual significa que su análisis se torna un poco más denso y detallado en comparación a los anteriores.

La producción en este tipo de negocios es un sistema completamente creado y sincronizado para obtener cero errores; a pesar de esto, algunas compañías, entre ellas Croc Ltda. canalizan todos sus fuerzas en el desarrollo e implantación de procesos de un nivel superior, siendo éste el campo de la compañía que más supervisión y dinero requiere.

Ahora bien, debido a los altos niveles de inversión que requiere una empresa en sus primeros años de vida, Croc Ltda. en el área de producción no ha establecido una inversión fija para su fortalecimiento del mismo; en otras palabras, la inversión no ha sido suficiente.

Según este, es lógico encontrar resultados en el Diagnóstico de la empresa no muy favorables; sin embargo, actualmente no presenta problemas recurrentes en su gestión.

Vale la pena resaltar que la compañía Croc Ltda. está definida, dentro de la Ley 905 del 2 de Agosto de 2004 como una PYME debido a sus características de personal de trabajo y activos totales. Dicha ley nombra las características necesarias para categorizar una empresa como Micro, Pequeña y Mediana empresa, en donde establece que las empresas pequeñas son aquellas que tienen entre 11 y 50 trabajadores y que sus activos totales son mayores a 501 y

15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Es aquí donde se ubica perfectamente Croc Ltda.

Dentro del análisis de Gestión de Operaciones, el punto anterior determina varias condiciones, ya que "El modelo de gestión de operaciones para PYMES es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual opera el modelo<sup>4</sup>".

De esta manera, se facilita un poco mas ubicarse en el estado actual de la Compañía y es posible determinar que Croc Ltda. es una empresa en vía de desarrollo con futuras oportunidades de crecimiento..

### Ilustración 6. SISTEMA PRODUCTIVO



Fuente: Elaboración Propia

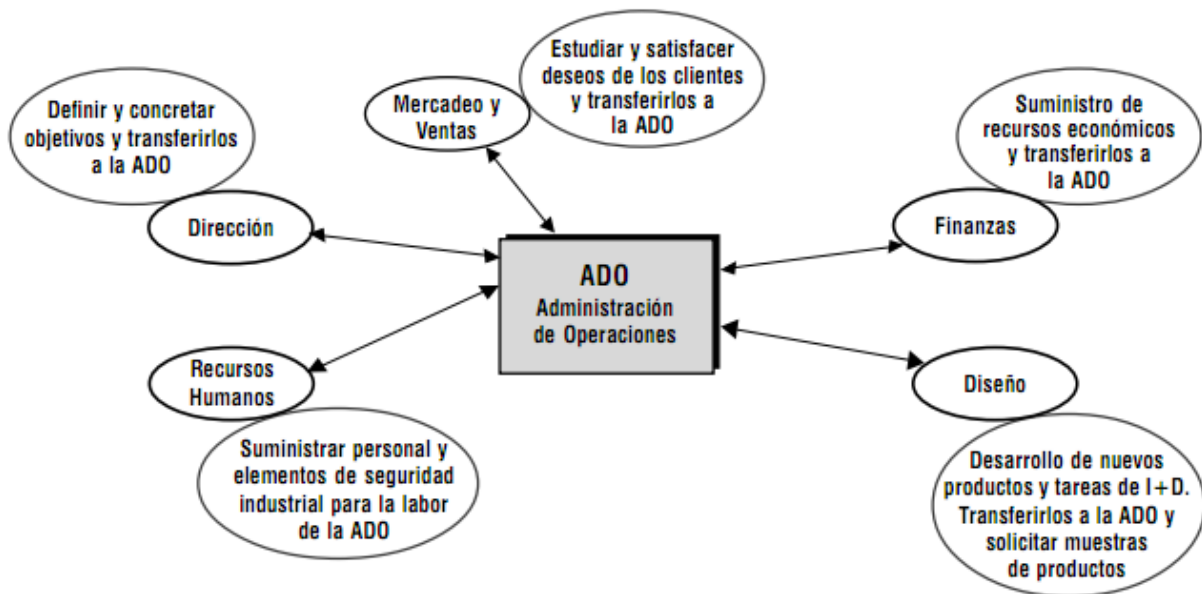
<sup>4</sup> Contreras Velásquez, Andrés. "Modelos de Gestión de Operaciones para PyMES innovadoras. Revista EAN, Enero-Abril, número 47, 2003. Ver [en línea] Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604705.pdf>

### **5.3.1. Identificación de Problemas**

- a.** No existe ningún método para determinar el aprovechamiento de la maquinaria instalada.
- b.** No se utiliza ningún método para determinar cómo maneja la competencia los asuntos ambientales.
- c.** No existe el concepto de producto verde en la empresa.
- d.** No hay presencia de alguna metodología para determinar los impactos ambientales en el diseño del producto.
- e.** La empresa no ha considerado el concepto de análisis del ciclo de vida de los productos.
- f.** No existe un método para definir el tamaño del grupo de mantenimiento.
- g.** No Existe un método para determinar quiénes son los responsables de las actividades de mantenimiento.
- h.** No hay una forma para determinar cómo se establecen los perfiles requeridos para los trabajadores de mantenimiento.
- i.** No existe un mecanismo para determinar cómo se capacita al personal de mantenimiento.
- j.** No se tiene en cuenta ningún mecanismo para determinar cómo se controlan los inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado.
- k.** No existen metodologías para determinar la posición de la empresa con relación al manejo de residuos/emisiones/desechos sólidos.

Es importante reconocer la influencia que tiene el área de Operaciones en las demás áreas de la compañía; por lo tanto, una buena administración se verá reflejada en los resultados. El siguiente gráfico muestra dicha relación:

### Ilustración 7. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES



Fuente: ARRIETA P, Juan Gregorio. "La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda la organización". Revista Universidad Eafit No. 127, (2002). [en línea] Disponible en <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/ARTICULO/HRU0380000127200202/127-2.pdf>

#### 5.3.2. Plan de mejora:

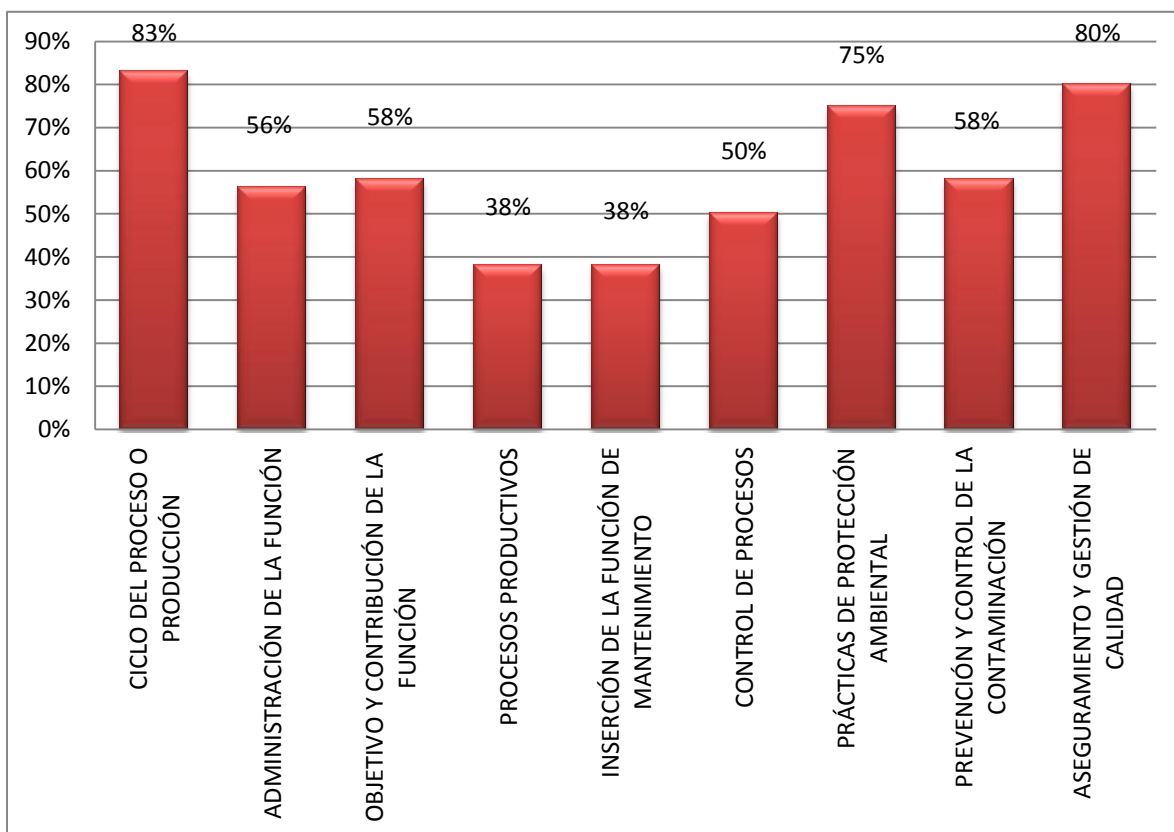
La columna vertebral del plan de mejora de la Gestión de Operaciones consiste en desarrollar métodos de control y seguridad de la empresa; en otras palabras, seguimiento. Por lo tanto, es importante desarrollar un mecanismo que permita determinar el estado de la maquinaria y su aprovechamiento, con el fin de evitar

los Cuellos de Botella que pueden verse reflejados en futuros problemas para el producto final, tiempos de entrega y calidad.

La supervisión y registro de las actividades de producción, permite a la empresa reconocer los principales problemas; y, teniendo en cuenta que no es posible solucionarlos sin conocer su causa, el trabajo está en conocer perfectamente su origen, mitigarlo y si es posible erradicarlo de forma definitiva.

Por lo tanto, el plan de mejora de la Gestión de Operaciones radica básicamente en adaptar nuevas metodologías de control y supervisión del proceso productivo, de tal manera que se determinen fechas, cantidades y tiempos en la producción.

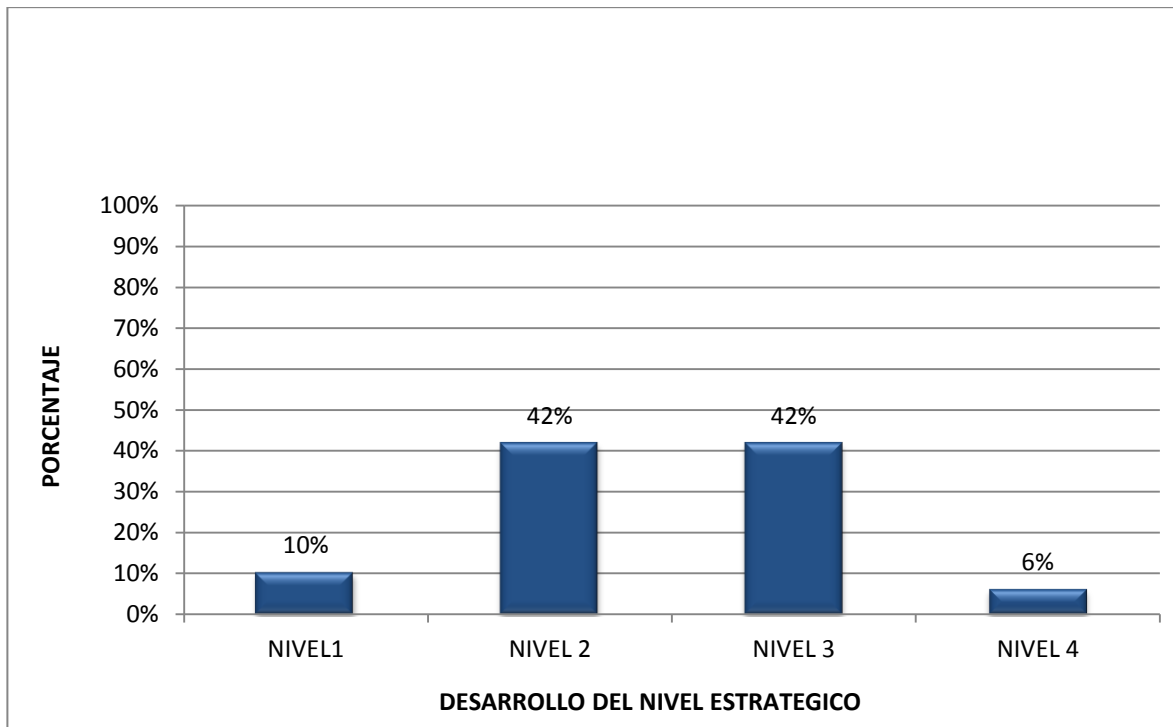
### Ilustración 8. EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

### 5.3.3. Nivel de Internacionalización

#### Ilustración 9. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

La grafica anterior, muestra que la Gestión de Operaciones, en su mayoría se encuentra entre el nivel de internacionalización medio (entre 2 y 3)

### 5.4. ANALISIS DE GETIÓN DEL TALENTO HUMANO

El área de Talento Humano es el área con mayores deficiencias, obteniendo un puntaje de 1.71 que se traduce en 42.87%.

Bajo el contexto empresarial colombiano, el área de Talento Humano no genera mayor inquietud en los empresarios. Sin embargo, a la hora de crecer, se convierte en una parte fundamental del proceso de expansión y mejora.

Ahora bien, uno de los aspectos más importantes del análisis es la definición de funciones de los empleados, lo cual difícilmente está definido bajo un mismo parámetro, ya que bajo la condición de contar con poco recurso humano todos los empleados deben estar preparados para asumir cualquier tipo de actividad. En este caso, es claro que cada grupo de trabajo está definido bajo un mismo perfil, pero todos deben estar en capacidad de asumir cualquier función.

Por otro lado, aunque la mayoría de los elementos del área estén limitados, existen procesos para el reclutamiento y selección del personal, lo cual indica que hay interés por tener un capital humano capacitado y preparado para enfrentar las labores que se presenten en la compañía.

Es claro que Croc Ltda. es una empresa pequeña que maneja inversiones reducidas en salarios; sin embargo, cuenta con un gran potencial de desarrollo y crecimiento; variable que genera motivación para los empleados. Lo que no se logra determinar fácilmente es si realmente existe un acondicionamiento por parte de la compañía que permita a los empleados reconocer la variable.

#### **5.4.1. Identificación de Problemas**

- a.** No existen metodologías para diseñar la estructura de la empresa.
- b.** No hay ningún mecanismo para actualizar el diseño de la organización.
- c.** No hay ningún método para formalizar la estructura organizacional.
- d.** No hay mecanismos para actualizar las descripciones de puestos.
- e.** No existen procesos o procedimientos para determinar quién realiza el proceso de selección.

- f.** No hay métodos para procesar la información relativa de remuneraciones.
- g.** No hay procesos para establecer quién determina las políticas de remuneraciones.
- h.** No existen metodologías para realizar evaluaciones de desempeño.
- i.** No hay métodos para determinar cuáles son los principales factores de evaluación.
- j.** No existen en la empresa mecanismos para identificar quién es el responsable de la evaluación.
- k.** No existe metodología alguna para capitalizar la rotación de personal
- l.** No se maneja ninguna metodología para obtener datos de inventario de recursos humanos.
- m.** La empresa no tiene desarrollado ningún mecanismo para utilizar el inventario de Recursos Humanos para determinar el reemplazo de personal.
- n.** No existen mecanismos para determinar quiénes tienen acceso al inventario de Recursos Humanos.
- o.** No existe metodología alguna para diseñar planes de carrera.
- p.** No existen mecanismos para establecer el plan de carrera.
- q.** No existe un método para establecer el sistema de escalafón para la promoción y desarrollo de personal.
- r.** No existe ningún mecanismo para determinar qué tan significativa es la inversión en programas de capacitación y desarrollo personal, con relación a otras inversiones de la organización.

- s. No existe ningún método para establecer qué tan significativa es la inversión en programas de capacitación con relación a otras empresas similares.
- t. No hay un método para distribuir la inversión en cursos internos/externos.
- u. No existen mecanismos para determinar la distribución del presupuesto de capacitación entre las diferentes áreas de la empresa.
- v. No hay ningún método para determinar en qué medida se utiliza la capacitación como mecanismo para propiciar y facilitar tecnológicos y de cultura laboral.
- w. No existe un método para determinar en qué medida impacta la capacitación en otras funciones de administración de personal como evaluación, promoción, compensación.
- x. No existe una forma para enfocar el concepto de competencias dentro de la organización.
- y. No existen mecanismos para determinar en qué medida se ha identificado la correlación existente entre los gastos de capacitación y el incremento de sus utilidades en los años recientes.
- z. No existe un método para determinar en qué medida la capacitación ha contribuido a mejorar el clima laboral y la disminución de conflictos.
- aa. No existe metodología alguna para determinar la cobertura de los esfuerzos de detección de necesidades de capacitación que se van a llevar a cabo.
- bb. No existen criterios para determinar la congruencia entre la cobertura de la D.N.C y la implementación de programas de capacitación.
- cc. No existe un mecanismo de participación en los programas de mejora continua.

- dd.** No existe un método para evaluar la participación del personal en los programas de mejora continua.
- ee.** No existe un sistema para documentar y difundir la información de las mejoras propuestas por empleados y directivos.
- ff.** No existen mecanismos o medios para difundir la mejora continua.
- gg.** No existe algún mecanismo para asegurar la persistencia de los esfuerzos dedicados a los programas de mejora continua.
- hh.** No existen agentes que impulsen el liderazgo de los programas de mejora continua

Todo lo anterior, refleja la ausencia de una estructura determinada para el área de Recursos Humanos y de pocas capacitaciones brindadas a los empleados. Para este último caso, tratándose de una empresa con procesos productivos y ventas, la capacitación para los empleados de planta y fuerza de ventas debería ser constante, ya que las condiciones y el mercado cambian constantemente.

#### **5.4.2. Plan de Mejora:**

Es fundamental empezar por definir el área de Recursos Humanos o Talento Humano, y crear legalmente un área como tal. Contar con una o dos personas expertas en el tema, será indispensable para guiar al grupo de trabajo hacia un camino correcto, y finalmente obtener los resultados esperados.

Para empezar a trabajar en el mejoramiento del área, se debe generar por parte de todos y cada uno de los empleados un sentido de pertenencia por la empresa; además, implementar estrategias de motivación capaces de convertir el capital humano en el activo más valioso.

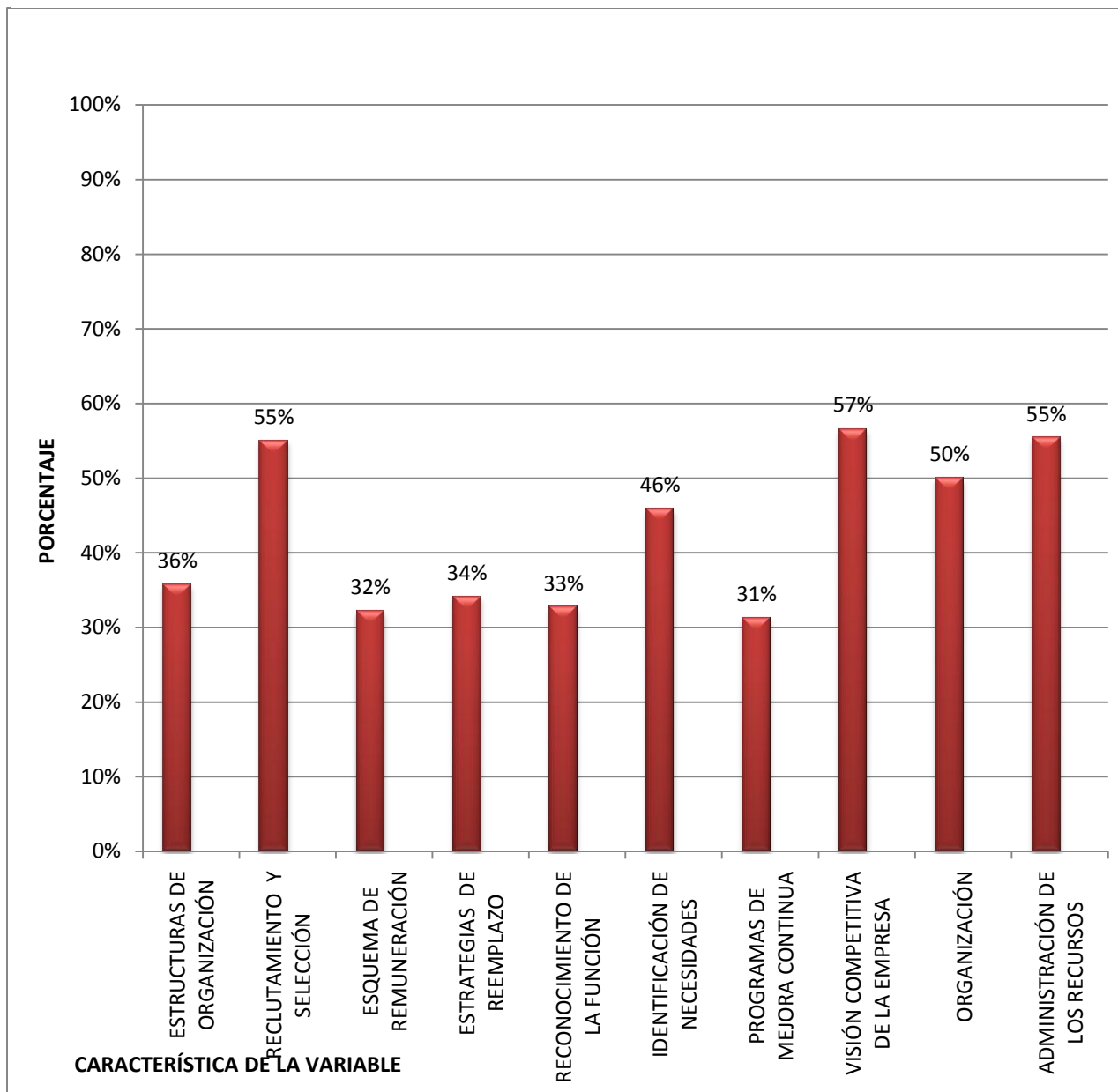
Como paso a seguir, la empresa debe implementar mecanismos que permitan definir y actualizar las descripciones de puestos, de manera que el logro de los objetivos se convierta en una actividad en conjunto.

Por último, cabe mencionar que para el desarrollo de un plan de mejora, la empresa debe estar dispuesta a realizar una inversión significativa para la formalización del área y el fortalecimiento del personal; inversión que se recuperará en el mediano plazo, ya que esto será un factor fundamental para el aumento de las expectativas en los empleados, y por ende en su productividad.

Por lo tanto, es necesario que la compañía asegure que el registro de información sobre el personal, la administración de remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para los empleados sean cumplidos a cabalidad. Sin un área definida para ejecutar este objetivo, es probable que no funcione o se omitan trámites exigidos en un área de trabajo definida.

La administración del recurso humano requiere de establecer políticas generales para la compañía en cuanto al manejo y comportamiento del recurso humano, por lo tanto es indispensable tener conocimiento de las normas estatutarias y principios de administración de persona; de igual manera, es importante el manejo de los documentos y registros con todo el historial e información de cada empleado. También, el asesoramiento al personal en cuanto al manejo de situaciones con jefes o personales se convierte en casi un derecho, y el área de Recursos Humanos es el encargado de hacerlo.

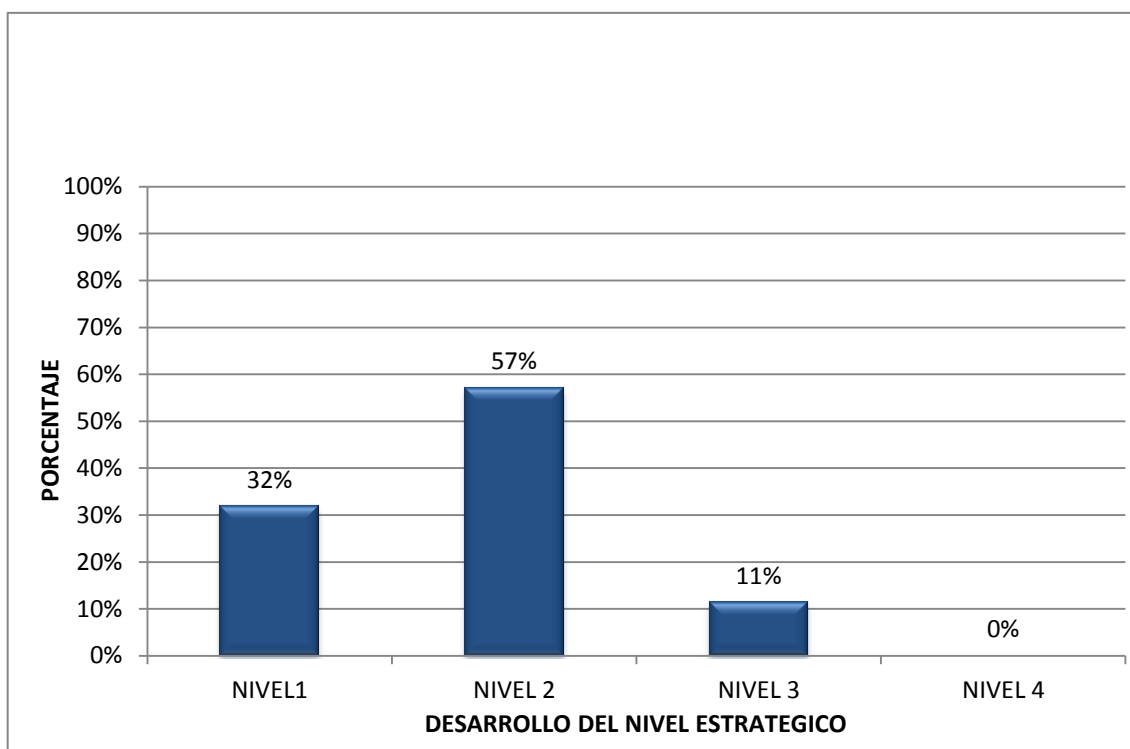
### Ilustración 10. EVALUACIÓN FINAL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

### 5.4.3. Nivel de Internacionalización

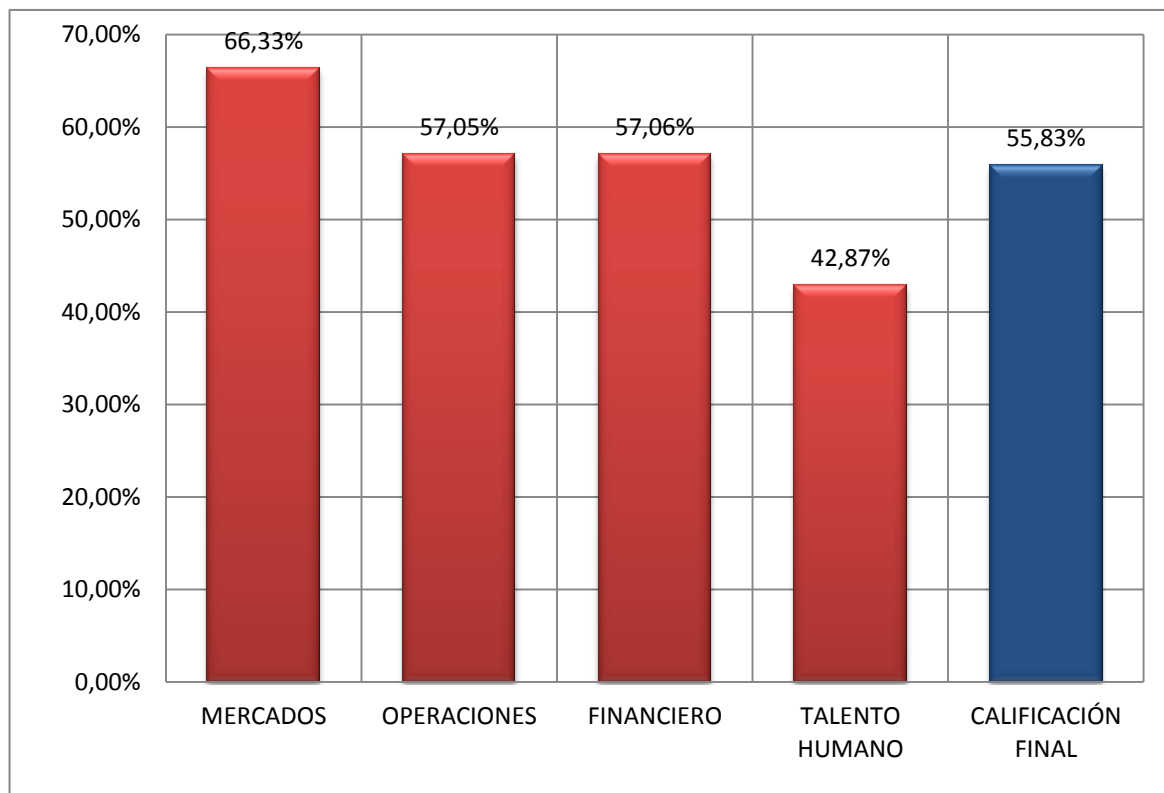
#### Ilustración 11. EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

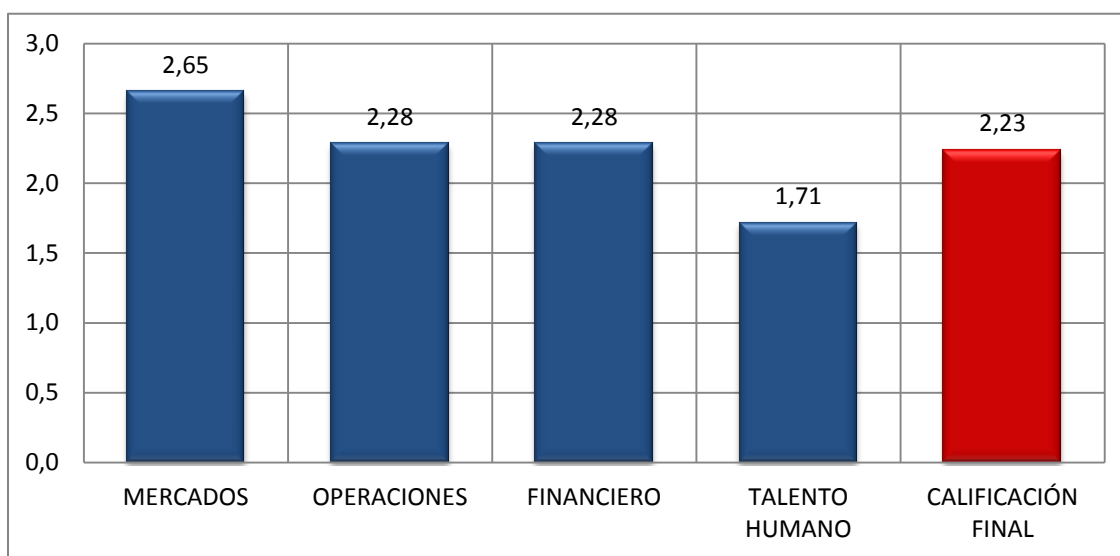
La grafica anterior, muestra que la Gestión de Talento Humano, en su mayoría se encuentra en nivel de internacionalización bajo (entre 1 y 2).

## 5.5. ANÁLISIS GENERAL



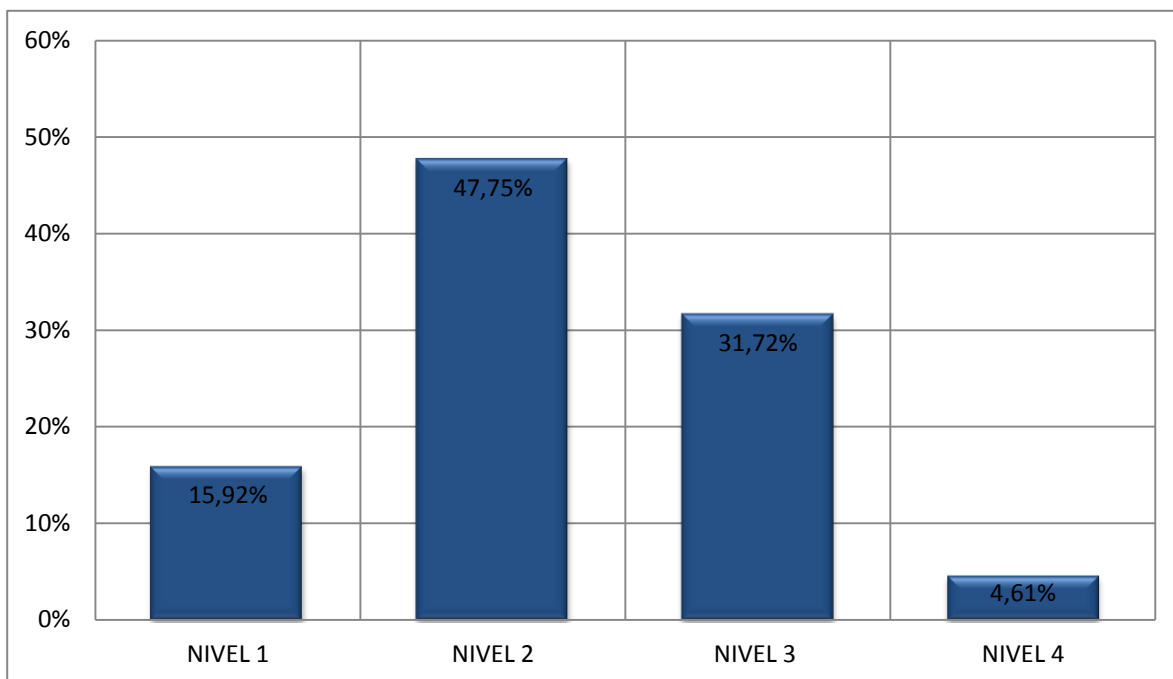
Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

## Ilustración 12. PUNTUACIÓN FINAL DE LA EMPRESA POR ÁREAS



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

### Ilustración 13. CALIFICACIÓN FINAL DE LA EMPRESA



Fuente: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL – Versión 5.0. Microsoft Excel

Según los resultados obtenidos en el Diagnóstico Situacional y Organizacional de Croc Ltda., es posible llegar a la conclusión que la empresa se encuentra en un nivel medio de internacionalización. Esto es posible afirmarlo, debido a que sus mayores esfuerzos están concentrados en el Nivel 2 (47,75%); y además, más de la mitad de sus recursos están entre el Nivel 2 y Nivel 3 (79,47%).

Aunque los resultados no son muy alentadores, la empresa está en constante crecimiento y es el momento preciso para comenzar a trabajar en ello. De hecho, está en la situación perfecta para aplicar modificaciones que permitan crecer rápidamente y así lograr incursionar en mercados internacionales.

Las áreas de Mercadeo, Operaciones y Financiera, en el resultado general de diagnóstico se encuentran en el mismo nivel (2 puntos). Esto es bastante bueno, ya que es posible afirmar que se encuentran sincronizadas, lo cual facilita el hecho

de trabajar coordinadamente en miras a un crecimiento permanente para toda la organización.

Sin embargo, el área que requiere mayor estructuración es Talento Humano; área que aunque no parezca importante, tiene un peso significativo en el mejoramiento y perdurabilidad de una empresa. Es necesario entender que el recurso humano es el activo más valioso de una empresa, y si no existe un departamento que se encargue de estos asuntos, el crecimiento y desarrollo serán una meta cada vez más lejana.

Por lo tanto, la calificación porcentual de la compañía en Mercados, Operaciones, Financieros, Talento Humano, es 66,33%, 57,05%, 57,06% y 42,87% respectivamente; representando una calificación final de la empresa de 55,83% que ubica a Croc Ltda. en un nivel intermedio. Ahora bien, aunque no es un resultado alto, está por encima de la mitad de la puntuación más alta.

### **5.6. ¿Está preparada la empresa para Exportar?**

Croc Ltda. cuenta con un producto calificado que satisface al mercado interno, lo cual es el inicio para pensar en expandirse rápidamente. Asimismo, es una empresa que desde su inicio en el año 2003 se ha encargado de generar confianza en proveedores, clientes y empleados.

Además de reconocer las cualidades del producto, es importante tener en cuenta que se trata de una empresa que tiene mucho potencial de crecimiento.

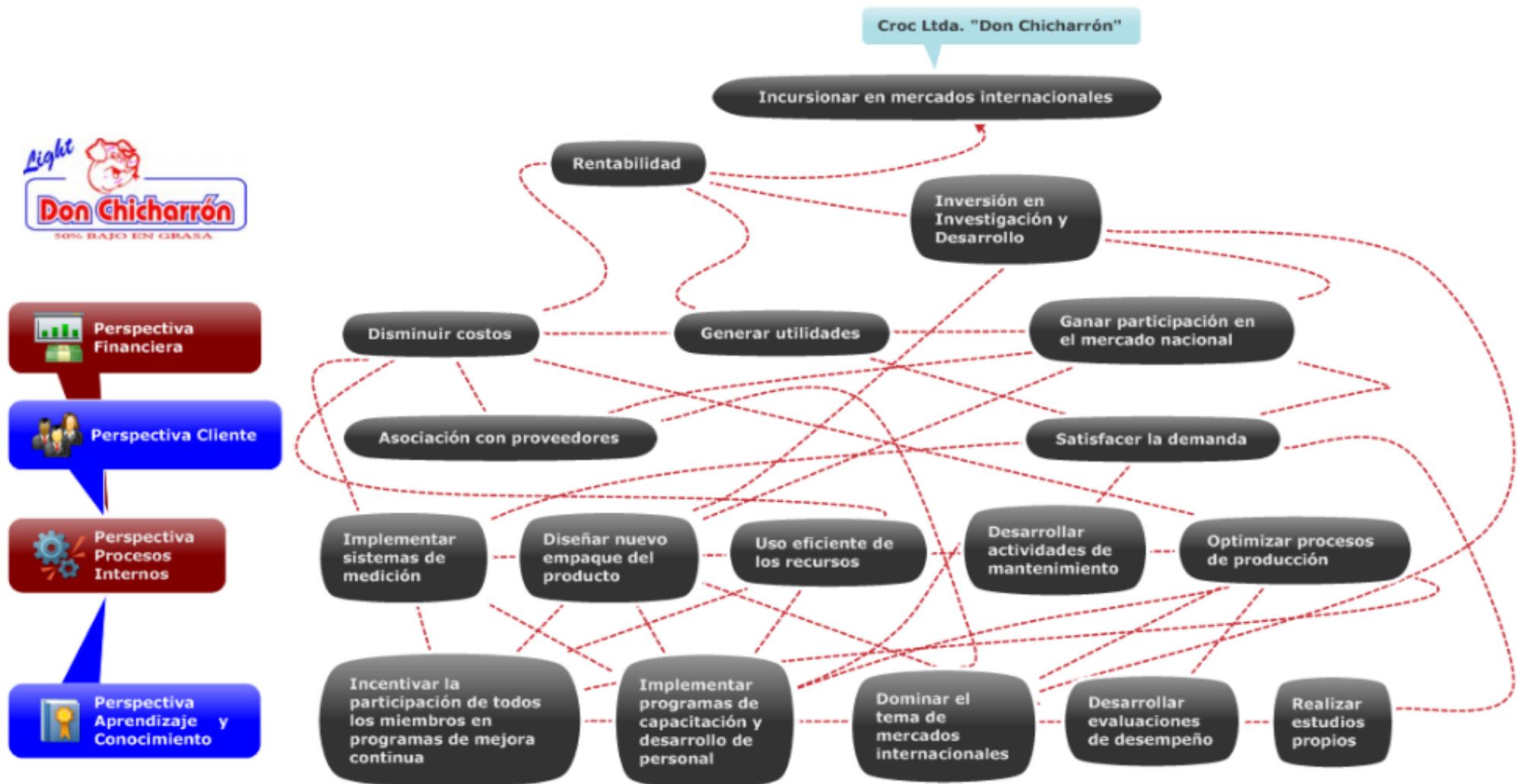
Estar preparados para exportar significa para Croc Ltda. el fortalecimiento tanto de sus puntos débiles como los fuertes, tales como:

- DEBILIDADES: Análisis del potencial exportador y Conocimiento de los Competidores, Administración de las Inversiones, Programas de Mejora Continua, Procesos Productivos, Inserción de la Función de Mantenimiento.
- FORTALEZAS: Estrategias de Precios, Información sobre Costos, Ciclo del Proceso o Producción, Visión Competitiva de la Empresa.

Así como es crucial establecer estrategias de mejoramiento de los puntos débiles, es necesario seguir trabajando sus puntos fuertes, teniendo en cuenta que para llegar a exportar un producto los resultados de una empresa deben ser óptimos, por no decir 100% o 100 puntos.

## Ilustración 14. MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: Elaboración Propia. Exportado desde el Programa MindManager Versión 9.0



## 6. INTELIGENCIA DE MERCADOS - FASE DOS

Para iniciar es necesario preseleccionar posibles mercados potenciales que componen el universo de la investigación para la exportación del producto "Don Chicharrón"; así como también, determinar aquellas variables que serán objeto de estudio.

### MERCADOS

1. EE.UU
2. Perú
3. México
4. Costa Rica
5. España

### VARIABLES

1. Número de habitantes
2. Exportaciones colombianas
3. PIB per cápita
4. Relaciones comerciales existentes
5. Competencia interna
6. Competencia externa
7. Consumo de chicharrón
8. Normas y requerimientos para exportar
9. Idioma

De esta manera, se llevo a cabo la construcción de la matriz que se muestra a continuación.

### 6.1. MATRIZ PROEXPORT (ANEXO 11.2.)

**Mercado Objetivo: PERÚ**

**Mercado Alternativo: MEXICO**

**Mercado Contingente: ESPAÑA**

### 6.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ

Teniendo en cuenta los países seleccionados con sus respectivas variables, fue posible identificar el mercado objetivo, alternativo y contingente, en los cuales se llevará a cabo la investigación de mercados detallada para cada uno de ellos; Perú, México y España con puntuaciones finales de 4,33, 3,95 y 3,74 respectivamente.

Haciendo un paralelo entre tres países se puede destacar el alto puntaje de variables como Población en Estados Unidos y España, Exportaciones Colombianas en Perú y Estados Unidos, Relaciones Comerciales Colombia-Perú y Colombia México, Consumo de Chicharrón en el Perú, PIB per cápita en Estados Unidos y España; e Idioma en Perú, México, Costa Rica y España, teniendo en cuenta que se le asignaba un puntaje alto a aquellos países en donde el Español es el idioma principal.

Por otro lado, es posible observar que en Costa Rica las variables no tuvieron una calificación superior a cuatro; lo anterior justifica el por qué este país no hizo parte de los tres principales mercados, ya que a pesar de tener potencial no se encontraron grandes oportunidades para iniciar el proceso de internacionalización.

Con Estados Unidos ocurre lo mismo, ya que a pesar de ser el primer socio comercial de Colombia y ser el segundo país con mayor población latina en el mundo; obtuvo un puntaje final de 3,28 ubicándose en el 4to puesto.

En términos de la modalidad de transporte y costos, es fundamental evaluar la cercanía geográfica; de esta manera, Perú (país vecino; Colombia limita con Perú en el sur) se acomoda a las necesidades de la Compañía colombiana Croc Ltda.

Ahora bien, el PIB per cápita es importante, puesto que refleja las condiciones económicas en las que se encuentra el país y sus habitantes para adquirir el producto a exportar "Chicharrón Light". En este orden de ideas, Estados Unidos es el país que de los evaluados cuenta con el PIB per cápita más alto, seguido de España, Perú, México y Costa Rica.

La variable Exportaciones Colombianas se ve reflejada en Perú con un incremento del 44.5%. Esta variable se encuentra estrechamente relacionada con las Relaciones Comerciales que generan grandes oportunidades y que facilitan el proceso de internacionalización; para esta última Perú y México obtienen la mejor calificación gracias a acuerdos como CAN, ALADI, ALCA y G3.

Cuando se habla "Chicharrón Light", la palabra que viene a la mente en innovación; de esta manera, la matriz refleja que la Competencia Externa es media en todos los países con excepción de Costa Rica que presenta competencia externa baja. Lo mismo ocurre con la competencia interna, ya que son pocas las compañías del sector de alimentos que tienen en su portafolio un chicharrón con las características y variedad de sabores que Croc Ltda. ofrece.

Por último, aquella variable que tiene un gran peso en la matriz es Consumo de Chicharrón. Aquí Perú y México superan a los demás mercados por varias razones; primero, en Perú el Ministerio de Agricultura declaró como día del Chicharrón de Cerdo el tercer sábado de junio, lo cual lleva a convertir el chicharrón en un plato representativo de la región. Segundo, tanto en México como en Perú existen varios platos en donde el chicharrón es el ingrediente principal, o el complemento.

Para finalizar el análisis se realizó una investigación que arrojó un dato el cual confirmó y apoyó la validez y acierto de la matriz y sus resultados; en otras palabras, se encontró que el sector de alimentos está liderado por países desarrollados tales como: Japón con un 18.4% y Estados Unidos con un 17.6%; y por parte de los países en vías de desarrollo se encuentran Brasil con un participación del 13.4%, México con 10.8%, Argentina con 5.5%, Colombia con 2.4% y Perú con 1.9%. <sup>5</sup>

### 6.3. ANÁLISIS PAÍS OBJETIVO - PERÚ

#### 6.3.1. Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | AMENAZAS                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3er sábado de junio en Perú: Día del chicharrón de cerdo</li> <li>- Las exportaciones a Perú incrementaron 44.5% a julio de 2010.</li> <li>- La gastronomía es uno de los sectores más dinámicos en el Perú.</li> <li>- Colombia ha venido presentando una tendencia creciente en el superávit comercial con Perú, debido principalmente al crecimiento que han presentado las exportaciones.</li> <li>- Facilidades de transporte de la mercancía vía marítima, aéreo y terrestre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> </ul> |

<sup>5</sup> Ver [revista] La Nota Económica. "10.000 empresas". Vademécum de Mercados (2009 – 2010) [consultado 6 julio 2011]

- Consumo de la población de Chicharrón.
- Perú y Colombia comparten acuerdos comerciales que favorecen el intercambio de bienes y servicios entre ellos. La CAN, concede entre los dos países una Zona de Libre Comercio (todos los productos de su universo arancelario están liberados), eliminación de las franquicias arancelarias de efectos económicos, normas de origen, propiedad industrial, transporte, sanidad agropecuaria, un arancel Externo Común de 62% liberación arancelaria para las importaciones de 4.182 subpartidas originarias que proceden de los países integrantes de la Comunidad Andina, las cuales están agrupadas en ocho anexos a los que corresponden diferentes tramos de desgravación.

#### FORTALEZAS

- Experiencia de exportaciones entre los países (Colombia – Perú).
- De acuerdo al ranking de DB 2011 (Reporte del Banco Mundial<sup>6</sup> (BM)), el Perú ocupa el puesto 36 de 183 países evaluados, y ha mejorado diez posiciones respecto a la del año

#### DEBILIDADES

- No se presentó crecimiento de ingresos medios reales en los últimos años.

<sup>6</sup> PRADO, Alfredo. Ver [noticia en línea] (2010) GESTIÓN. "Perú es el mejor lugar para hacer negocios en Sudamérica" Disponible en <http://gestion.pe/noticia/663998/peru-mejor-lugar-hacer-negocios-sudamerica>

pasado (46) fue el país de la región que más cambios favorables introdujo en la regulación empresarial en los últimos doce meses (junio del 2010 a mayo del 2011) y una de las diez economías del mundo que más reformas hicieron para mejorar el clima de negocios.

- Es reconocido como núcleo productivo y comercial de América Latina.
- El producto Interno Bruto (PIB) peruano creció 8,03% durante 2006 (acumula ocho años de crecimiento consecutivo).
- La economía peruana está en un constante crecimiento, gracias a su estabilidad macroeconómica. Las exportaciones y la inversión privada en Perú, tuvieron un crecimiento de 12,5% y 8,7% respectivamente en los últimos 3 meses. En consecuencia, se obtuvo un importante crecimiento en el Superávit de la balanza de bienes (superávit fiscal de 2% del PBI en 2006).
- Arequipa es la ciudad con mayor crecimiento económico en Latinoamérica, presentando una variación porcentual del PIB per cápita del 66,1% en 2003-2008 y de casi el 10% en 2007-2008.
- Perú es un estado asociado al Mercosur y tiene un TLC con Canadá, EFTA y la UE.
- España, el Reino Unido y Estados Unidos son las

principales fuentes de inversión hacia Perú, siendo origen del 57.84% del stock de inversión, mientras que los primeros países originan el 87.49% de la inversión acumulada.

### **6.3.2. Barreras de Entrada**

#### *6.3.2.1. Economías de Escala*

Croc Ltda. maneja una estrategia de precios, en donde el producto gracias a su alta calidad y exclusividad permite manejar precios altos y una producción promedio no a gran escala. Este es un producto con gran diferenciación en el mercado, por lo tanto se puede categorizar como un producto exclusivo.

Perú es un mercado con poca capacidad adquisitiva, por lo que su economía está determinada en su mayoría por precios bajos y producción en masa.. Sin embargo, gracias a la diferenciación del producto, o valor agregados que ofrece Croc Ltda. es posible entrar al mercado sin grandes barreras; ya que, los demandantes aprecian este tipo de productos y están dispuestos a pagar un poco más por sus características.

#### *6.3.2.2. Diferenciación del Producto*

La diferenciación del producto no es una barrera de entrada para Croc Ltda. en el mercado peruano. Teniendo en cuenta que ningún otro productor de chicharrón maneja las 4 líneas de productos, ni brinda a los consumidores un chicharrón light, bajo en carbohidratos; quiere decir que el producto ofrecido por la empresa será nuevo en el mercado con altas ventajas competitivas.

### 6.3.2.3. Acceso a Canales de Distribución

Los canales que utilizaría Croc Ltda. serán grandes superficies, de tal manera que al tener presencia en las principales superficies colombianas, será más fácil el acceso a mercados como éste. Sin embargo, no se descartan los distribuidores independientes como actualmente maneja la Compañía en Colombia.

Los principales actores del sector de distribución de alimentos en Perú (Grandes y Mediana superficies) son: Cencosud (Wong), Supermercados Peruanos (Plaza Vea y Vivanda) e Hipermercados Tottus.

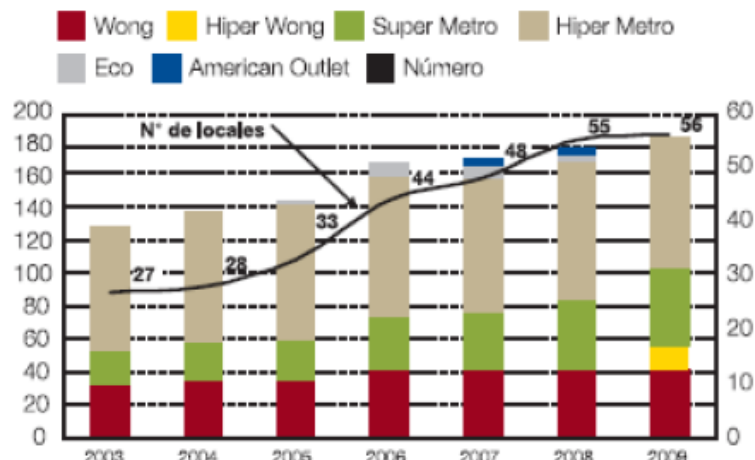
#### Ilustración 15. Evolución de tiendas y área de ventas

|                               | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Cencosud Perú</b>          |      |      |      |      |      |      |
| Nº. de tiendas                | 28   | 31   | 41   | 46   | 53   | 56   |
| Miles de m <sup>2</sup>       | 139  | 147  | 161  | 166  | 174  | 186  |
| <b>Tottus</b>                 |      |      |      |      |      |      |
| Nº. de tiendas                | 3    | 3    | 4    | 8    | 17   | 17   |
| Miles de m <sup>2</sup>       | 23   | 23   | 30   | 53   | 86   | 86   |
| <b>Supermercados Peruanos</b> |      |      |      |      |      |      |
| Nº. de tiendas                | 34   | 35   | 40   | 45   | 51   | 58   |
| Miles de m <sup>2</sup>       | 57   | 63   | 73   | 90   | 124  | 160  |

Fuente: Empresas

#### Evolución del área de ventas

(miles de m<sup>2</sup>)



Fuente: Ver [en línea] Disponible en

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4385348> Embajada de España, "LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ALIMENTOS Y LAS BEBIDAS EN PERÚ"

### 6.3.3. Barreras de Salida

#### 6.3.3.1. Restricciones Sociales y Gubernamentales

Croc Ltda. al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos, más específicamente chicharrón carnudo; necesita cumplir con requisitos técnicos, sociales y gubernamentales que permitan la exportación de su productos. A continuación se enumeran los requisitos para exportar en la siguiente tabla:

| PASOS Y TRAMITES EXPORTACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                          | Inst. Involucradas y/o mayor información.             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Estudio de mercado y localización de la demanda                                                                                                                                                                                                                                                      | MINCOMERCIO, PROEXPORT                                |
| 2. Registro Único Tributario - RUT                                                                                                                                                                                                                                                                      | DIAN                                                  |
| 3. Inscripción Formulario Único de Comercio Exterior, a través de la Ventanilla Unica de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a>                                                                                                   | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 4. Registro como Producto Nacional, en el caso que el comprador en el exterior exija el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a> | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 5. Exportador remite factura y el importador abre carta de crédito.                                                                                                                                                                                                                                     | EXPORTADOR                                            |
| 6. Exportador recibe confirmación del banco comercial colombiano y contrata transporte.                                                                                                                                                                                                                 | MINCOMERCIO, BANCOS                                   |
| 7. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente.                                                                                                                                                                     | INVIMA, MINCOMERCIO                                   |
| 8. Tramitar el Certificado de Origen, cuando se requiera                                                                                                                                                                                                                                                | MINCOMERCIO                                           |
| 9. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana.                                                                                                                                                                                                      | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 10. Solicitud de vistos buenos. Expedidos por autoridades de control se a ciertos productos.                                                                                                                                                                                                            | MINCOMERCIO, MINERCOL, INVIMA, MINAMBIENTE, ICA, INPA |
| 11. El exportador presenta el DEX ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial e inscripciones.                                                                                                                    | DIAN                                                  |
| 12. La DIAN efectúa revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho.                                                                                                                                                                                                                | DIAN                                                  |
| 13. La DIAN envía copia del DEX, al Ministerio de Comercio con el objetivo de registrar la exportación definitiva.                                                                                                                                                                                      | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 14. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero.                                                                                                                                                                                                               | BANCOS                                                |
| 15. El exportador diligencia la Declaración de Cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del DEX, debe registrar la operación en el Banco de la República.                                     | MINCOMERCIO, BANCO DE LA REPUBLICA                    |

Fuente: Ver [en línea] Disponible en [www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf](http://www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf)

Vale la pena resaltar tres aspectos:

1. El estudio de mercado y localización de la demanda se tendrá listo después de culminada la Fase Dos – Investigación de Mercados del Plan Exportador. El mercado objetivo es Perú.

2. Actualmente Croc Ltda. ya se encuentre certificada por el INVIMA.
3. Actualmente Croc Ltda. ya cuenta con el Registro Único Tributario – RUT.

#### 6.3.3.2. *Activos Especializados*

La exportación de "Don Chicharrón" a Perú, puede llevar a la empresa a pensar en la instalación de una planta en dicho país. Teniendo en cuenta que el costo de inversión es muy alto, Croc Ltda. deberá realizar la tarea de analizar la manera más eficiente y eficaz de acomodar su fábrica con la maquinaria y el equipo necesario para su buen funcionamiento; ya sea trasladando desde el país de origen – Colombia, comprando en Perú, o en un país cercano.

#### 6.3.3.3. *Costos Fijos de Salida*

- Contratos laborales
- Salario de los empleados que intervienen en este proceso
- Pago de registros e inscripciones en cada institución necesaria para cumplir los requisitos gubernamentales
- Seguros

#### 6.3.4. **Competencia**

##### 6.3.4.1. *FRITO LAY*

Esta marca ofrece a los consumidores productos denominados Snacks. Principalmente papas, nueces, plátanos, yuca, camote, así como ingredientes de frutas o legumbres secas y cocidas o sus combinaciones, incluyendo papas frutas y papas fritas crujientes, taros fritos, chicharrón palitos de carne y chili.

Frito Lay abarca actualmente 40 países, y presenta ventas de \$12.000 millones de dólares.

Oficialmente, Frito Lay es una marca registrada de la empresa PepsiCo Alimentos Perú S.R.L.

#### 6.3.4.2. *GELCE CHICHARRONES MIX ¡SABOR PERUANO!*

El mercado de esta marca está en la "carne, pescados, aves y caza; extractos de carne; frutas y legumbres en conserva; gelatinas, mermeladas, compotas; huevos, leche y productos lácteos, aceites y grasas comestibles".<sup>7</sup>



Gelce International S.A, es una sociedad anónima dedicada a la venta minorista en el Perú y es la empresa que posee la marca registrada de Gelce Chicharrones Mix ¡Sabores Peruanos!

#### 6.3.4.3. *CHICHARRONES AHUMADOS KRIMPI*

Esta es una marca dedicada a la venta de chicharrones ahumados. La empresa que posee esta marca es "FCA Alimentos y Bocaditos S.A".



FCA Alimentos y Bocaditos S.A, pertenece a la industria de alimentos, y se dedica a la elaboración de "bocaditos" tipo snacks de la marca KRIMPI. Es importante destacar de esta marca, que cuenta con distribución en Lima y Provincias en donde cada uno cuenta con fuerza de ventas propias.

<sup>7</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.datosperu.org/ee-gelce-international-sa-20391643882.php> Web del Proyecto Open Data Perú

### 6.3.5. Clientes



#### 6.3.5.1. GRUPO DE SUPERMERCADOS WONG

Es la empresa líder en la industria de venta al detalle en Perú, con una participación del 69% y 27 años de experiencia. Actualmente cuenta con 57 tiendas con presencia en Lima, Trujillo, Chiclayo, Lambayeque y Cajamarca.

**Wong**

Wong maneja un portafolio de productos de consumo muy amplio que se caracterizan por su calidad, extenso surtido y variedad; además del excelente servicio de sus colaboradores.

#### 6.3.5.2. PLAZA VEA



Es la cadena de Supermercados más grande de Perú con 51 tiendas a nivel nacional; específicamente en Lima, Huacho, Piura, Arequipa, Tacna, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Chimbote, Chíncha, Ica y Juliaca.

Sus pilares:

- La mejor variedad: Amplio surtido de FOOD (abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada) y NON FOOD (electrodomésticos, bazar, mundo bebe, mascotas, textil).
- La máxima Calidad: El cuidado exhaustivo de la amplia gama de productos es una preocupación constante para con los clientes. Cuenta con la certificación HACCP (Certificación internacional para alimentos frescos), e ISO 9001 para los proceso de Control Inventarios, Auditoría de Procesos y Aseguramiento de la Calidad.
- Todo en un solo lugar: Variedad de locales y servicios para que los clientes encuentren todo lo que necesitan (Banco, Lavandería, Óptica, Revelado de Fotos, Restaurante, Farmacias, etc.)

#### 6.3.5.3. VIVANDA

Supermercado con tan solo 6 años de experiencia dedicado a los sectores socio económicos A y B, capaz de crear un concepto original con un formato interior



único en 7 locales hasta la fecha.

Vivanda nació con un propósito claro: "convertir la compra diaria de los clientes en una experiencia gratificante" rompiendo con el paradigma de los supermercados tradicionales y poniéndose en el lugar de los consumidores. De esta manera, teniendo en cuenta que "los productos que suelen comprarse juntos deben estar siempre juntos"<sup>8</sup>, en Vivanda se han encargado de agruparlos por universos con el fin de encontrarlos todos en un solo lugar, mediante un diseño interior que permite la visión completa del lugar y además tener todo a la mano, ofreciéndole al cliente un nuevo concepto de compra.

Sus Universos:

El Óvalo

Frutas y Verduras

Carnes y Aves

La Cava

Pescados y Mariscos

Pastelería

El Rincón

Abarrotes

Cuidado Personal

Hogar

---

<sup>8</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.vivanda.com.pe/nuestros-universos> Vivanda - Nuestros Universos

#### 6.3.5.4. TOTTUS



Hipermercado de Falabella con presencia en Chile y Perú (fundada en 2002).

Dedicado a satisfacer y superar las expectativas de las familias peruanas combinando de una manera optima producto, precio, servicio y conveniencia.

Sus tiendas:

Lima

Arequipa

Ica

La Libertad

Lambayeque

Piura

Sus Productos:

Tecnología (Leads, Audio, Fotografía, Desktop, etc.)

Electrodomésticos

Hogar

Ropa (Mujer, Hombre, Niños, Niñas)

Calzado

Juguetes

Fitness

Perfumería

Licores

Festival de Panadería y Platos Preparados

Panadería y Pastelería

Embutidos y Fiambres

Abarrotes

### 6.3.6. Tipos y Segmentación del Mercado

#### 6.3.6.1. Segmentación por beneficios

Consumir "Don Chicharrón" la brindará al cliente la satisfacción de consumir un producto con un sabor agradable y único en cuento a su información nutricional, ya que este es chicharrón que se caracteriza por ser carnudo, obtenido a través de la deshidratación del tocino del cerdo, frito en aceite vegetal, bajo en carbohidratos y a la vez con alto contenido proteínico. De esta manera, no le hará daño al corazón, ni afectará los niveles de colesterol de los consumidores. Por otro lado, los clientes tendrán la posibilidad de escoger entre cuatro sabores: natural, BBQ, picante y salado, lo cual evitara la monotonía de su consumo.

#### 6.3.6.2. Género

Hombres y mujeres de 22 a 60 años que se preocupan por su salud, y que les guste alimentarse de una manera sana y que aprecian el buen sabor.

#### 6.3.6.3. Estrato Social

Hombres y mujeres con un nivel socioeconómica medio - alto (estrato social 4,5,6)

### 6.3.7. Productos Sustitutos y Complementarios

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Papas Fritas.
- Chicharrón de origen animal (Pescado, Pollo, Mariscos)

#### PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

- Gaseosa.
- Cerveza.
- Pan con chicharrón Peruano: Sándwich con pedazos de carne de cerdo con piel, condimentado con sal. Este plato se sirve con camotes fritos o papas sancochadas y maíz tostado. Lleva una salsa criolla hecha a base de cebolla picada al hilo con limón y trozos de hierbabuena.
- Yuca
- Papa seca/sancochada con chicharrón de cerdo.
- Tamal de Chicharrón de cerdo

## 6.4. ANÁLISIS MERCADO ALTERNO - MÉXICO

### 6.4.1. Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | AMENAZAS                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En 2009, Colombia ocupó la segunda posición entre los países de Sudamérica que llevaron a cabo inversiones en México y la posición 18 a escala mundial<sup>9</sup></li> <li>- Según un registro de julio de 2010, las exportaciones a México representan el 1.6%. Además, se incrementaron en 22.2% para el mismo año<sup>10</sup></li> <li>- En el 2009 Colombia ocupó el lugar No. 13 en el comercio total de México (4 como abastecedor y 27 como comprador)<sup>11</sup></li> <li>- Dijo el Presidente Santos el 30 de Julio de 2011 "Tenemos una relación de hace mucho tiempo muy importante. Tenemos problemas en común, tenemos trabajo en común, tenemos objetivos comunes y tenemos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Mexicano compra mexicano</li> <li>- Relaciones comerciales con EE.UU</li> </ul> |

<sup>9</sup> Ibíd.

<sup>10</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ExpoJulio.pdf>

<sup>11</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/Colombia.pdf>  
PROMEXICO

una muy buena amistad personal con el Presidente Felipe Calderón”<sup>12</sup>

- Consumo de la población de Chicharrón.
- La gastronomía es uno de los sectores más dinámicos en México
- Colombia y México comparten acuerdos comerciales que favorecen el intercambio de bienes y servicios entre ellos. G2, ALADI, ALCA

#### **FORTALEZAS**

#### **DEBILIDADES**

- Experiencia de exportaciones entre los países (Colombia – México).
  - México se ubica en el puesto número 11 en posición país con un PIB de \$1.567 miles de millones. De esta manera, se conforma con el segundo PIB nominal de América Latina, superado solo por Brasil.
- No hubo crecimientos de los ingresos medios reales en los últimos años.

<sup>12</sup> Ver [artículo en línea] Disponible en [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110730\\_10.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110730_10.aspx) Presidencia Republica de Colombia

## 6.4.2. Barreras de Entrada

### 6.4.2.1. Economías de Escala

Croc Ltda. maneja una estrategia de precios, en donde el producto gracias a su alta calidad y exclusividad permite manejar precios altos y una producción promedio no a gran escala. Este es un producto con gran diferenciación en el mercado, por lo tanto se puede categorizar como un producto exclusivo.

México es un mercado que ha presentado grandes volatilidades en términos de poder adquisitivo, y alguna de las razones en los últimos años ha sido la repercusión de factores como la crisis mundial, reforma fiscal, epidemia de la influenza, etc.; sin embargo, actualmente México ha logrado incrementar su poder adquisitivo que trae consigo mayor consumo por parte de sus habitantes.

De esta manera, es posible entrar al mercado mexicano, y la economía de escala no es una barrera para ello, ya que en muchos casos se disminuye el precio del bien al producir en grandes cantidades, así como también existen consumidores dispuestos a pagar lo justo por un producto diferente y de alta calidad como lo es Don Chicharrón.

### 6.4.2.2. Diferenciación del Producto

A pesar de que existe competencia directa para Croc Ltda. en este mercado, la diferenciación del producto no es una barrera de entrada; quiere decir que el producto ofrecido por la empresa no será nuevo en el mercado pero si tendrá altas ventajas competitivas; entre ellas la variedad de sabores (natural, BBQ, picante, salado).

### 6.4.2.3. Acceso a Canales de Distribución

Los canales que utilizaría Croc Ltda. serán tiendas de autoservicio y supermercados. Actualmente, la empresa en Colombia tiene acceso a canales

como este, así que por su experiencia será más fácil el acceso al mercado mexicano.

### 6.4.3. Barreras de Salida

#### 6.4.3.1. Restricciones Sociales y Gubernamentales

Croc Ltda. al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos, más específicamente chicharrón carnudo; necesita cumplir con requisitos técnicos, sociales y gubernamentales que permitan la exportación de su productos. A continuación se enumeran los requisitos para exportar en la siguiente tabla:

| PASOS Y TRAMITES EXPORTACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                          | Inst. Involucradas y/o mayor información.             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Estudio de mercado y localización de la demanda                                                                                                                                                                                                                                                      | MINCOMERCIO, PROEXPORT                                |
| 2. Registro Único Tributario - RUT                                                                                                                                                                                                                                                                      | DIAN                                                  |
| 3. Inscripción Formulario Único de Comercio Exterior, a través de la Ventanilla Unica de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a>                                                                                                   | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 4. Registro como Producto Nacional, en el caso que el comprador en el exterior exija el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a> | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 5. Exportador remite factura y el importador abre carta de crédito.                                                                                                                                                                                                                                     | EXPORTADOR                                            |
| 6. Exportador recibe confirmación del banco comercial colombiano y contrata transporte.                                                                                                                                                                                                                 | MINCOMERCIO, BANCOS                                   |
| 7. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente.                                                                                                                                                                     | INVIMA, MINCOMERCIO                                   |
| 8. Tramitar el Certificado de Origen, cuando se requiera                                                                                                                                                                                                                                                | MINCOMERCIO                                           |
| 9. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana.                                                                                                                                                                                                      | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 10. Solicitud de vistos buenos. Expedidos por autoridades de control se a ciertos productos.                                                                                                                                                                                                            | MINCOMERCIO, MINERCOL, INVIMA, MINAMBIENTE, ICA, INPA |
| 11. El exportador presenta el DEX ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial e inscripciones.                                                                                                                    | DIAN                                                  |
| 12. La DIAN efectúa revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho.                                                                                                                                                                                                                | DIAN                                                  |
| 13. La DIAN envía copia del DEX , al Ministerio de Comercio con el objetivo de registrar la exportación definitiva.                                                                                                                                                                                     | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 14. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero.                                                                                                                                                                                                               | BANCOS                                                |
| 15. El exportador diligencia la Declaración de Cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del DEX, debe registrar la operación en ele Banco de la República.                                    | MINCOMERCIO, BANCO DE LA REPUBLICA                    |

Fuente: Ver [en línea] Disponible en [www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf](http://www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf)

Vale la pena resaltar tres aspectos:

4. El estudio de mercado y localización de la demanda se tendrá listo después de culminada la Fase Dos – Investigación de Mercados del Plan Exportador. El mercado objetivo es Perú.
5. Actualmente Croc Ltda. ya se encuentre certificada por el INVIMA.
6. Actualmente Croc Ltda. ya cuenta con el Registro Único Tributario – RUT.

#### *6.4.3.2. Activos Especializados*

La exportación de "Don Chicharrón" al mercado mexicano, puede llevar a la empresa a pensar en la instalación de una planta en dicho país. Teniendo en cuenta que el costo de inversión es muy alto, Croc Ltda. deberá realizar la tarea de analizar la manera más eficiente y eficaz de acomodar su fábrica con la maquinaria y el equipo necesario para su buen funcionamiento; ya sea trasladando desde el país de origen – Colombia, comprando en México, o en un país cercano.

#### *6.4.3.3. Costos Fijos de Salida*

- Contratos laborales
- Salario de los empleados que intervienen en este proceso
- Pago de registros e inscripciones en cada institución necesaria para cumplir los requisitos gubernamentales
- Seguros

#### 6.4.4. Competencia

##### 6.4.4.1. CURPI ALIMENTOS



Empresa mexicana dedicada a la fabricación del original chicharrón casero, con una experiencia de 20 años y con el absoluto conocimiento acerca de la oportunidad de mercado para el chicharrón de cerdo o también llamado "durito"; Curpi ha incrementado su nivel de participación ubicándose como líder en el mercado en el Noroeste del país.

Actualmente, los productos Curpi se encuentran en las principales tiendas de autoservicio: Soriana, HEB, Las Argentinas, Smart, El Mirador; abarcando Monterrey, Saltillo, Monclova, Piedras Negras, Ciudad Acuña, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros, con una demanda en aumento gracias al sabor y calidad de los productos, así como a su nivel de servicio.

Sus Productos:



Chicharrón  
Durito  
(Botanero)



Manteca de  
cerdo 100%  
pura



Chicharrón  
Casero



Chicharrón  
Prensado

#### 6.4.4.2. PELPORK

Empresa constituida desde 1996, 100% mexicana y dedicada a la elaboración de pellet de cuero de cerdo para la fabricación del auténtico chicharrón de cerdo y sus derivados.



Sus Productos:

- Cuero de cerdo deshidratado en Pellet



- Cuero de cerdo deshidratado en Pellet – Sabor tocino ahumado
- Manteca de cerdo liquida



#### 6.4.5. Clientes



##### 6.4.5.1. H-E-B

Es una cadena privada de autoservicios que actualmente cuenta con 32 establecimientos en el país. Es una compañía comprometida con sus clientes y es por ello que entre sus valores esta la calidad, el buen servicio, frescura, variedad y precios bajos.



H-E-B ofrece un “extenso surtido de productos comestibles (carne, frutas y verduras, abarrotes, vinos y licores, salchichonería, panadería, lácteos y congelados, pescados y mariscos, bebidas y botanas, desayunos y postres) de todo tipo: Gourmet, de especialidad, típicos de diversos lugares de la región del país y del mundo, solo por mencionar algunos”<sup>13</sup>; sin dejar a un lado productos

<sup>13</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.hebmexico.com/Productos/Abarrotes/Descripcion> H-E-B

en entretenimiento, farmacia, bebés, fotografía, flores, bienes de uso duradero, ropa, entre otros.

Sus tiendas:

- Coahuila
- Nuevo León
- Tamaulipas
- San Luis Potosí
- Guanajuato

#### 6.4.5.2. ALADINO'S



Es una compañía que se dedica a la importación manejando 23 departamentos de productos: Aceites y Vinagres, Aderezos y Sazonadores, Bebés, Bebidas, Botanas, Congelados, Desayunos, Dulces, Europa, Galletas, Hogar, Panadería, Pastas y Sopas, Postres, Latería y Vidrio, Refrigerados, Repostería, Salsas, Salud y Belleza, The Deli, Vinos y Licores, Zona Dieta y Zona orgánica respectivamente.

De esta manera, Aladino's está en constante búsqueda de los mejores proveedores con el propósito de ofrecerle al cliente productos de la mejor calidad e innovación.

Los exportadores son: Japón, Italia, Corea, Islandia, Dinamarca, Líbano, Suecia, Estados Unidos, Canadá, Rusia, Puerto Rico, Israel, Brasil, Alemania, Venezuela, Colombia, entre otros.

Sus sucursales:

- Torreón
- Monterrey
- Guadalajara
- Querétaro
- Estado de México

#### 6.4.5.3. SORIANA

"Empresa del sector comercial en México de capital 100% mexicano, fundada en el año de 1968 en la ciudad de Torreón, en el Estado de Coahuila"<sup>14</sup>.



Se dedica a la comercialización de una extensa y completa línea de productos alimenticios; además de ropa, productos para la salud y servicios. Soriana "cuenta con 508 tiendas en operación ubicadas en más de 160 ciudades, sirviendo a más de 545 millones de clientes al año"<sup>15</sup>; así como también 14 centros de distribución que se encuentran ubicados estratégicamente alrededor del país, aunque su oficina principal se localiza en la ciudad de Monterrey.

#### 6.4.5.4. SUPERAMA

Compañía con participación en el mercado mexicano desde 1965; sin embargo, en 2008 abarcaba 14 ciudades de la Republica Mexicana con el fin de satisfacer las necesidades de supermercados de la población.



<sup>14</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=4> SORIANA

<sup>15</sup> Ibíd.

Sus productos:

Frutas y Verduras

Carnes

Pescados y Mariscos

Abarrotes – Botanas

Congelados

Jugos y Bebidas

Lácteos y Huevos

Vinos y Licores

Limpieza

Gourmet

Hogar

Higiene y Salud

Sus tiendas: 16 Estados

Aguas calientes

Distrito Federal

Guanajuato

Guerrero

Jalisco

México

Michoacán

Morelos

Nuevo León

Puebla

Querétaro

Quintana Roo

San Luis Potosí

Tabasco

Veracruz

Yucatán

#### 6.4.6. Tipos y Segmentación del Mercado

##### 6.4.6.1. Segmentación por beneficios

Consumir "Don Chicharrón" la brindará al cliente la satisfacción de consumir un producto con un sabor agradable y único en cuento a su información nutricional, ya que este chicharrón se caracteriza por ser carnudo, obtenido a través de la deshidratación del tocino del cerdo, frito en aceite vegetal, bajo en carbohidratos y a la vez con alto contenido proteínico. De esta manera, no le hará daño al corazón, ni afectará los niveles de colesterol de los consumidores. Por otro lado, los clientes tendrán la posibilidad de escoger entre cuatro sabores: natural, BBQ, picante y salado, lo cual evitara la monotonía de su consumo.

##### 6.4.6.2. Género

Hombres y mujeres de 22 a 60 años que se preocupan por su salud, y que les guste alimentarse de una manera sana y que aprecian el buen sabor.

##### 6.4.6.3. Estrato Social

Hombres y mujeres con un nivel socioeconómica medio - alto (estrato social 4,5 y 6).

#### 6.4.7. Productos Sustitutos y Complementarios

##### PRODUCTOS SUSTITUTOS

##### PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

|                                                        |             |       |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------|
| Papas Fritas.                                          | Carne asada | Tacos |
| Chicharrón de origen animal (Pescado, Pollo, Mariscos) | Tequila     |       |
|                                                        | Cerveza     |       |
|                                                        | Quesadillas |       |
|                                                        | Salsa verde |       |

## 6.5. ANÁLISIS MERCADO CONTINGENTE - ESPAÑA

### 6.5.1. Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                             | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferencias arancelarias para países en vía de desarrollo como Colombia gracias al SPG, Sistema de Preferencias Generalizadas, con la Unión Europea.</li> <li>- Manejo del mismo idioma.</li> <li>- Concentración de población colombiana en España.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Acuerdos bilaterales.</li> <li>- Barreras para la importación de alimentos a España.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la población que permitió el empuje tanto de la demanda como de la oferta.</li> <li>- País perteneciente a la Eurozona</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad Financiera en los últimos 5 años.</li> <li>- Desaceleración del gasto de las familias.</li> <li>- Poca inversión empresarial.</li> <li>- Gasto en bienes de consumo reducido respecto a los años anteriores.</li> <li>- Crisis económica 2008 – 2011, según Jesús Huerta de Soto originada por la expansión crediticia ficticia, que motivó a empresarios a invertir donde no debían.</li> <li>- Desempleo</li> </ul> |

- La influencia de España en el comercio internacional disminuyó de un 1.98% (2004) a un 1,60% (2010).

### 6.5.2. Barreras de Entrada

Debido a la gran influencia en el mercado de alimentos que tiene la población de inmigrantes en España, el país ha visto un gran potencial en el desarrollo de industrias para la producción de alimentos étnicos, y por ende ha realizado grandes inversiones en esta industria junto con empresarios de estos orígenes.

De esta manera, las regulaciones para los productos provenientes de países de origen inmigrantes es bastante exigente; el gobierno español ha estipulado para esto programas que cuentan con exigencias complejas en cuanto a la tecnología, normas de higiene y calidad.

#### 6.5.2.1. Economías de Escala

Es claro que la estrategia de precios que maneja la empresa en el mercado es una estrategia de precios altos, ya que se ofrece un producto de alta calidad y una producción no a gran escala. Es por esto que Croc Ltda. categoriza su producto como un producto alimenticio exclusivo.

Debido a la crisis económica que atraviesa España, es posible que la población no acceda a productos de no economías de escala. "...el problema mayor que tiene la economía española es la escasa demanda de bienes y servicios resultado de una pérdida de capacidad adquisitiva de la población..."<sup>16</sup>

En conclusión, es posible determinar que la economía de escala es una barrera importante para incursionar en el mercado Español. Ya que para la empresa no

<sup>16</sup> Vicenç Navarro. Diario digital EL PLURAL, 22 de agosto de 2011. En línea: <http://www.vnavarro.org/?p=6077>

sería posible disminuir precios y aumentar la producción ni en el corto ni mediano plazo. Y la población española, no estará dispuesta a gastar dinero en un producto de segunda necesidad.

#### *6.5.2.2. Diferenciación del Producto*

Luego de revisar algunos de los competidores de Don Chicharrón en el mercado Español, es posible determinar que aunque existan competidores directos, la diferenciación del producto no será una barrera de entrada importante, ya que contará con valores agregados no encontrados en los productos ofrecidos por la competencia.

#### *6.5.2.3. Acceso a Canales de Distribución*

Gracias a la experiencia obtenida al pasar de la vida de la empresa en grandes superficies, el acceso a canales de distribución se hará con una gran hoja de vida.

### **6.5.3. Barreras de Salida**

#### *6.5.3.1. Restricciones Sociales y Gubernamentales*

Croc Ltda. al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos, más específicamente chicharrón carnudo; necesita cumplir con requisitos técnicos, sociales y gubernamentales que permitan la exportación de su productos. A continuación se enumeran los requisitos para exportar en la siguiente tabla:

| PASOS Y TRAMITES EXPORTACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                          | Inst. Involucradas y/o mayor información.             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Estudio de mercado y localización de la demanda                                                                                                                                                                                                                                                      | MINCOMERCIO, PROEXPORT                                |
| 2. Registro Único Tributario - RUT                                                                                                                                                                                                                                                                      | DIAN                                                  |
| 3. Inscripción Formulario Único de Comercio Exterior, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a>                                                                                                   | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 4. Registro como Producto Nacional, en el caso que el comprador en el exterior exija el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE (Decreto N° 419/2004) <a href="http://www.vuce.gov.co/">http://www.vuce.gov.co/</a> | MINCOMERCIO, VIA ELECTRONICA                          |
| 5. Exportador remite factura y el importador abre carta de crédito.                                                                                                                                                                                                                                     | EXPORTADOR                                            |
| 6. Exportador recibe confirmación del banco comercial colombiano y contrata transporte.                                                                                                                                                                                                                 | MINCOMERCIO, BANCOS                                   |
| 7. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente.                                                                                                                                                                     | INVIMA, MINCOMERCIO                                   |
| 8. Tramitar el Certificado de Origen, cuando se requiera                                                                                                                                                                                                                                                | MINCOMERCIO                                           |
| 9. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana.                                                                                                                                                                                                      | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 10. Solicitud de vistos buenos. Expedidos por autoridades de control se a ciertos productos.                                                                                                                                                                                                            | MINCOMERCIO, MINERCOL, INVIMA, MINAMBIENTE, ICA, INPA |
| 11. El exportador presenta el DEX ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial e inscripciones.                                                                                                                    | DIAN                                                  |
| 12. La DIAN efectúa revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho.                                                                                                                                                                                                                | DIAN                                                  |
| 13. La DIAN envía copia del DEX , al Ministerio de Comercio con el objetivo de registrar la exportación definitiva.                                                                                                                                                                                     | DIAN, MINCOMERCIO                                     |
| 14. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero.                                                                                                                                                                                                               | BANCOS                                                |
| 15. El exportador diligencia la Declaración de Cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del DEX, debe registrar la operación en el Banco de la República.                                     | MINCOMERCIO, BANCO DE LA REPUBLICA                    |

Fuente: [www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf](http://www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf)

### 6.5.3.2. Activos Especializados

Sería posible la implantación de una planta en España, además de que la industria española se encuentra interesada en este tipo de negocios lo que atraería inversionistas. Sin embargo la crisis del 2011 para España ha sido arrolladora, por lo que no existiría posibilidad de la instalación en dicho país.

### 6.5.3.3. Costos Fijos de Salida

- Contratos laborales
- Salario de los empleados que intervienen en este proceso

- Pago de registros e inscripciones en cada institución necesaria para cumplir los requisitos gubernamentales
- Seguros

#### 6.5.4. Competencia

##### 6.5.4.1. APERITIVOS TAPA



Empresa de gran trayectoria en el mercado, acompañada por una gran obsesión por la calidad; ha logrado ser la “empresa líder indiscutible en el mercado nacional y se una de las compañías de ámbito internacional más importantes de su sector”<sup>17</sup>

Su principal producto es el Chicharricos, un pasabocas a base de piel natural de cerdo conservando su sabor original durante toda su existencia. Este importante producto se encuentra dentro de una gama de productos que incluyen también, corteza de cerdo deshidratada y corteza de cerdo frita.



#### 6.5.5. Clientes

##### 6.5.5.1. CARREFOUR EXPRESS, CARREFOUR CITY



Carrefour se encuentra presente en más de 30 países, por lo que ha logrado acoplarse en la cultura de cada país con productos de

<sup>17</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.tapasa.com/>. La Tapa Aperitivos.

buena calidad y a buen precio. En España ofrece artículos de alimentación, bebidas, droguería, perfumería, cuidados de bebé, mascotas, etc.

Croc Ltda. cuenta con una alianza importante con Carrefour Colombia, lo cual le permite tener una gran ventaja en este supermercado.

#### 6.5.5.2. DIA %, DIA MARKET, MAXI DIA



El precio y la calidad son los principales pilares de la cadena de supermercados DIA %. Presente en gran parte de España, éste vende productos de la categoría de alimentos y aseo.

#### 6.5.5.3. MASYMAS SUPERMERCADOS



Masymas es un supermercado con presencia en gran parte de España (Asturias, León, Castellón, Valencia, Alicante, Córdoba y Jaén) y cuenta con una gran variedad de productos exclusivos elaborados por fabricantes de primer nivel.

Este supermercado se encarga de trabajar con productores que aseguren su sello de doble garantía, garantía de calidad y garantía de precio.

Algunas de las líneas manejadas son, productos alimenticios, congelados y refrigerados, perfumería y cosméticos, y por último, comida y productos para mascotas. Su página principal es <http://www.masymas.es/>.

#### 6.5.5.4. *EROSKI CITY, EROSKI CENTER*



Como una de las principales empresas de distribución de España, Eroski ha logrado ser reconocido por clientes y promovedores. Con más de 2.440 puntos de venta, este supermercado ofrece productos de consumo de alta calidad, y además “proporciona una gran experiencia de compra satisfactoria, cómoda y moderna”.<sup>18</sup>

#### 6.5.5.5. *LIDL*



Lidl es una empresa originaria de Alemania con gran presencia en Europa, y se enfoca en darles a sus clientes la mejor relación precio calidad. Vendiendo artículos de alimentos, aseo personal y del hogar, cosméticos, etc.

### 6.5.6. Tipos y Segmentación del Mercado

#### 6.5.6.1. *Segmentación por beneficios*

Consumir “Don Chicharrón” la brindará al cliente la satisfacción de consumir un producto con un sabor agradable y único en cuanto a su información nutricional, ya que este chicharrón se caracteriza por ser carnudo, obtenido a través de la deshidratación del tocino del cerdo, frito en aceite vegetal, bajo en carbohidratos y a la vez con alto contenido proteínico. De esta manera, no le hará daño al corazón, ni afectará los niveles de colesterol de los consumidores. Por otro lado, los clientes tendrán la posibilidad de escoger entre cuatro sabores: natural, BBQ, picante y salado, lo cual evitara la monotonía de su consumo.

#### 6.5.6.2. *Género*

Hombres y mujeres de 22 a 60 años que se preocupan por su salud, y que les guste alimentarse de una manera sana y que aprecian el buen sabor.

<sup>18</sup> En Línea: <http://www.eroski.es/es/conoce-eroski/una-empresa-diferente>

#### 6.5.6.3. Estrato Social

Hombres y mujeres con un nivel socioeconómica medio - alto (estrato social 4,5 y 6).

#### 6.5.7. Productos Sustitutos y Complementarios

##### PRODUCTOS SUSTITUTOS

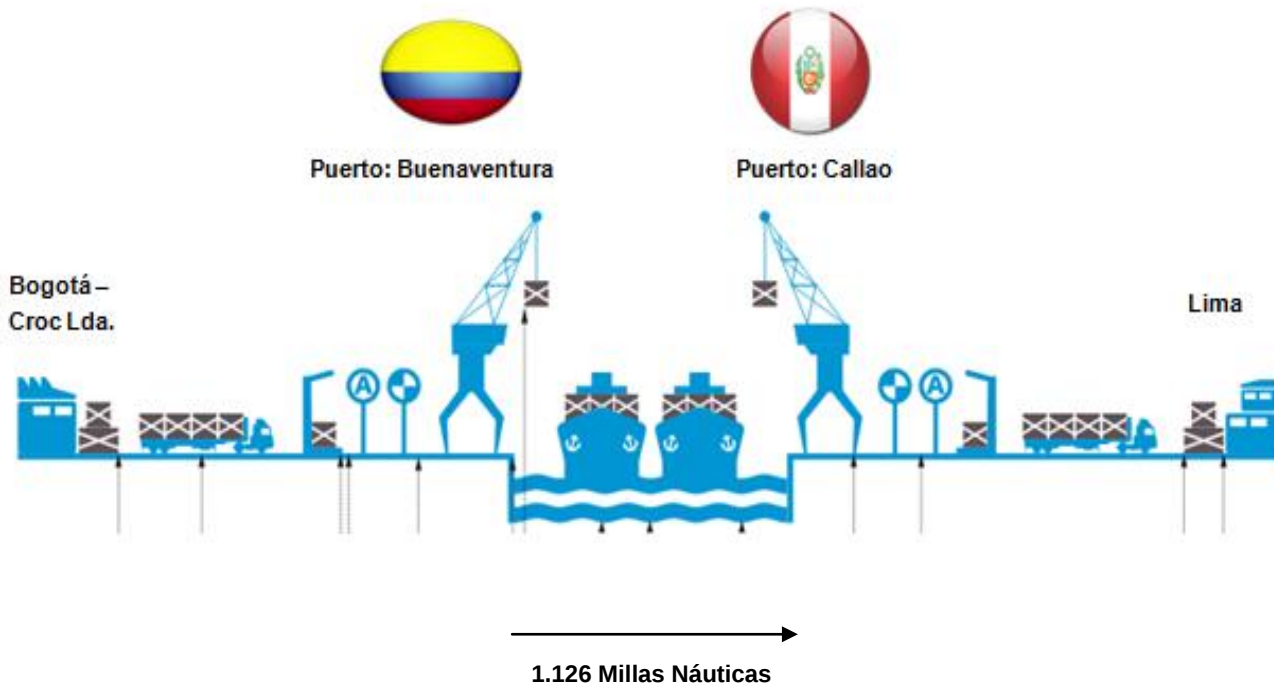
- Tapas
- Quesos

##### PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

- Cocas (Coques) dulces o saladas.
- Butifarras de Huevo.
- Tratas madrileñas de chicharrón.
- Vino - Sangría
- Cerveza

## 7. DISEÑO PLAN DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

### Ilustración 16. DISEÑO PLAN DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN - DDU



Fuente: Elaboración Propia

### 7.1. INCOTERM

#### 7.1.1. DDU (Delivered Duty Unpaid) – Entregadas Derechos No Pagados

“Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación). Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras”<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Ver [en línea] Disponible en <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm#DDU> INCOTERMS

#### **7.1.1.1. Obligaciones del Vendedor**

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes )
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

#### **7.1.1.2. Obligaciones del Comprador**

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes )
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

### **7.2. PUERTOS**

#### **7.2.1. PUERTO DE BUENAVENTURA – COLOMBIA**

Buenaventura está ubicado en el departamento del Valle del Cauca. Además, el puerto es conocido como el más importante de Colombia y sobre el Océano Pacífico, teniendo en cuenta que mueve alrededor del 70% del comercio del país.

Por otro lado, "se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver y Valparaíso. Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

Está en el centro del mundo, cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte”<sup>20</sup>

### 7.2.2. PUERTO DEL CALLAO – PERÚ

Callao está situada en el Centro Oeste de Perú a orillas del Océano Pacífico. Ahora bien, el Terminal Portuario del Callao está a 15 Km de la Capital – Lima, y por su ubicación geográfica posee una importante zona de influencia que comprende varios departamentos.

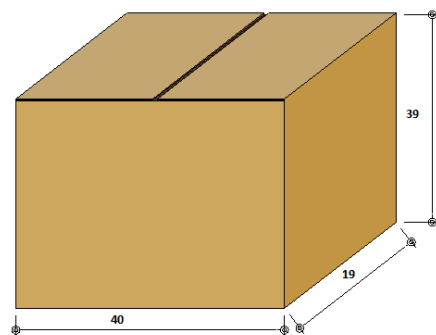
### 7.3. UNIDADES DE EXPORTACION

| 1er SEMESTRE  | 2do SEMESTRE  |
|---------------|---------------|
| 60.000 Bolsas | 60.000 Bolsas |
| 1.000 Cajas   | 1.000 Cajas   |

### 7.4. EMPAQUE

Condiciones de almacenamiento:

- Lugar fresco y seco, protegido de la luz
- Tiempo de duración: 6 meses
- Empaque primario: 35 gramos
- Empaque secundario: Caja de 40 x 39 x 19 cm (60 unidades)



<sup>20</sup>Ver [en línea] Disponible en <http://www.sprbun.com/informacion-para-navieras/ubicacion-geografica-puerto-buenaventura.php> Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

## 7.5. CONTENEDOR

*Recomendación: Estándar – Dry Van 20 IQ*

Su uso es principalmente es para cargas secas, cajas, bolsas etc.

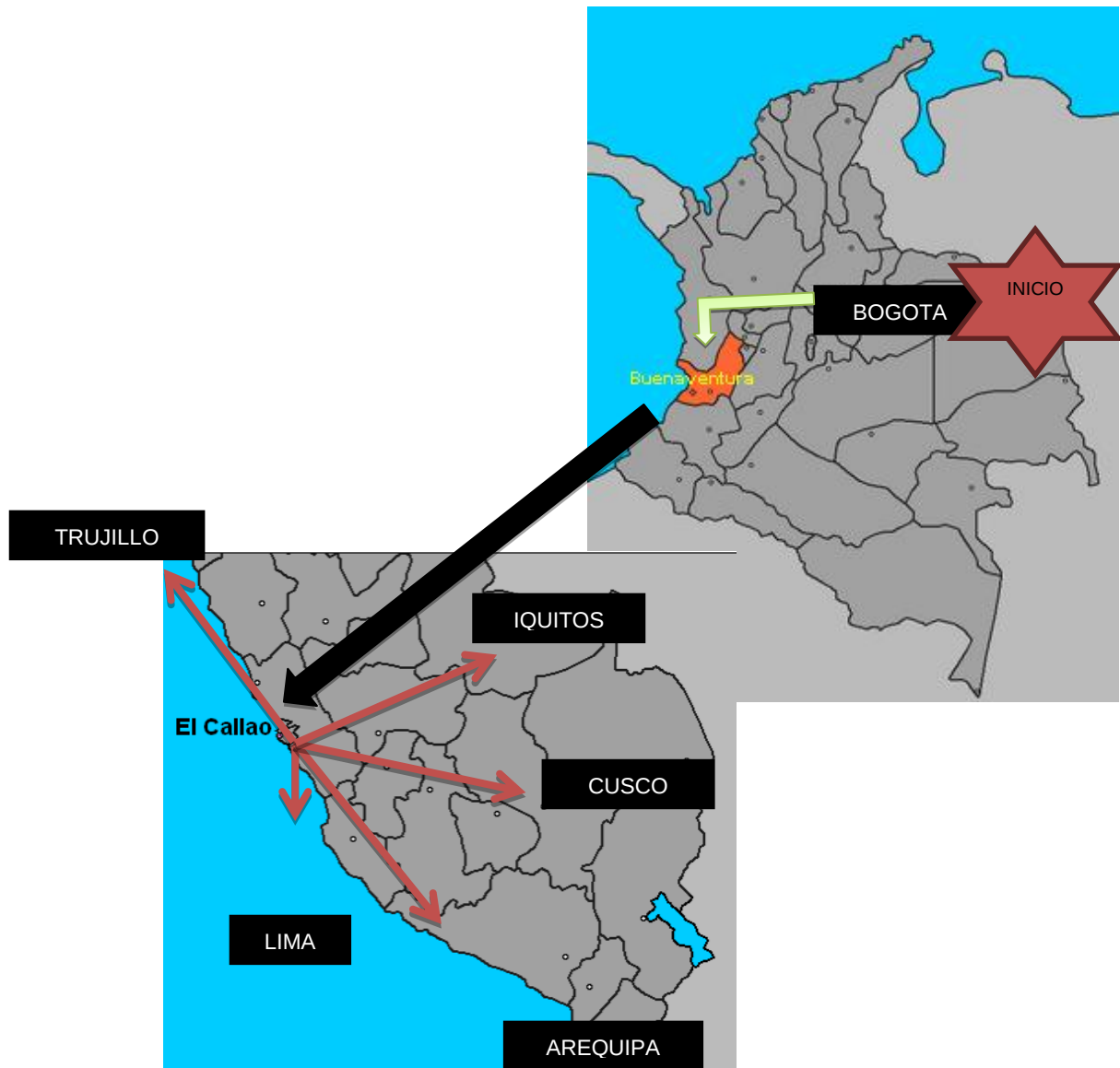
Ahora bien, en este caso se utilizara un container de 20 pies para el transporte tanto terrestre como marítimo del producto. Dicho container puede almacenar hasta 23.000 kg; aunque tratándose de productos alimenticios, se recomienda no superar los 22.000 kg de carga neta.

| Tamaño  | Peso Kg.   |       |            |
|---------|------------|-------|------------|
|         | Peso bruto | Tara  | Carga útil |
| 20 pies | 24,000     | 2,200 | 21,800     |



|            |                  |
|------------|------------------|
| 1 tonelada | 1.000 kg         |
| 22.000 kg  | 22 toneladas     |
| 1 Caja     | 2100 gr = 2.1 kg |

## 7.6. PROCESO DE LOGISTICA



## 7.7. SIMULACIÓN DE COSTOS DE EXPORTACIÓN

A continuación Presentamos la cotización de servicios de ULS - UNITED LOGISTIC SERVICES S.A



**Commodity: CHICHARRONES**

**Modalidad: FCL**

| ORIGEN       | DESTINO | CONTENEDOR | MONEDA | FLETE | BAF      | T IEMPO TRANSITO | FRECUENCIA |
|--------------|---------|------------|--------|-------|----------|------------------|------------|
| BUENAVENTURA | CALLAO  | 40 std     | USD    | 610   | INCLUIDO | 3 Dias           | SEMANAL    |

### GASTOS EN ORIGEN

Doc fee : USD 0.7 % Sobre valor del flete min 52 + IVA

ULS Handling: USD 90 + IVA

Impresión de bl : USD 30

## AGENCIAMIENTO ADUANERO DE EXPORTACION

Comisión de aduana : COP 0.45 % Sobre el valor FOB MIN 280.000

Gastos operacionales : COP 100.000

Asistencia de inspección: COP 100.000

Elaboración de SAE: COP 50.000 (

Formularios: COP Al costo

Gastos portuarios: COP Al costo

Certificado de Origen: COP 80.000 Si se requiere

## TRANSPORTE TERRESTRE BOGOTA -BUENAVENTURA POR ESCALAS DE PESO

| ORIGEN | DESTINO | TIPO | TON | OBSERVACIONES | TARIFA      |
|--------|---------|------|-----|---------------|-------------|
| BOG    | BUN     | 20   | 8   | COMPLETO      | \$1.490.000 |
| BOG    | BUN     | 20   | 10  | COMBINADO     | \$1.600.000 |
| BOG    | BUN     | 20   | 17  | COMBINADO     | \$2.200.000 |
| BOG    | BUN     | 20   | 20  | COMBINADO     | \$2.320.000 |
| BOG    | BUN     | 20   | 25  | COMBINADO     | \$2.670.000 |

Tarifa libre de cargue y descargue - No incluye escolta

## GASTOS EN DESTINO

| Concepto                           |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Servicio de Terminal               | USD 650.00                          |
| Manifiesto                         | USD 55.00                           |
| Vistos Buenos de la Naviera        | USD 350.00 / 20' - USD 450.00 / 40' |
| Almacenaje - 20 días libres        | Al Costo                            |
| Gastos del Almacén                 | USD 350.00                          |
| Costos Operativos                  | USD 100.00                          |
| Agenciamiento de Aduana            | 0,5% of CIF Value - Min USD 250.00  |
| Inspección Físico - Si se requiere | USD 250.00 por contenedor           |
| Entrega en los límites de Lima     |                                     |
| <b>1 x 20' Container</b>           | USD 300.00                          |
| Descarga                           | USD 320.00 /20' - USD 420.00 /40'   |
| Handling (por embarque)            | USD 70.00                           |
| Sobre estadía ( 7 días libres)     | At Cost                             |
| Devolución de Contenedor Vacío     | USD 250.00 per container            |

### Nota:

Gastos financieros 4x1000, el cual es asumido por el cliente en el momento de las transferencias realizadas a través de nuestras cuentas bancarias.

Si los fletes son cancelados en Colombia deberán pagarse a la tasa ULS de referencia.

En el momento de ser aceptada esta cotización, usted deberá entregar la siguiente documentación:

- Original Cámara de comercio
- Fotocopia del RUT
- Fotocopia cédula de ciudadanía Representante Legal
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Circular 170 (se enviará por mail)
- Poderes SIA (se enviará por mail) autenticados
- Autorización de embarque

## **8. CONCLUSIONES**

- Llevar a cabo un proceso de internacionalización no solo requiere de vender productos en el exterior ni de realizar trámites de exportación; sino que requiere de una gestión estratégica que implica el compromiso, entusiasmo e involucramiento por parte de todas las áreas de la empresa con el fin de llegar a ser un exportador exitoso.
- La empresa Croc Ltda. no está aún preparada para exportar productos "Don Chicharrón"; sin embargo, es importante que se sigan las recomendaciones sugeridas para que la empresa logre exportar en menos de un año, ya que existe la ventaja y el valor agregado al tratarse de un producto competitivo en el mercado y con características particulares.
- La distribución establecida por Croc Ltda. en el mercado nacional está constituida por Puntos de Venta Directa, Minoristas y Mayoristas, lo que ha permitido expandirse en todo el país y llevar "Don Chicharrón" a más ciudades de Colombia.
- Actualmente Croc Ltda. aprovecha únicamente el 33% de su capacidad productiva, lo cual lleva a cuestionarse y pensar en posibles estrategias encaminadas producir lo necesario y suficiente para atacar el mercado nacional e internacional.
- Croc Ltda. es una empresa con un gran potencial de crecimiento, sin embargo, la capacidad de producción debe ser mayor y eficiente pensando en grande al proyectarse como una empresa exportadora.
- Luego de realizar la matriz de Proexport hemos llegado a la conclusión que Perú es el mercado objetivo para que Croc Ltda. inicie el proceso de

exportación; ya que es país que ofrece beneficios y oportunidades respecto a una cultura similar, poder adquisitivo de la población, y sobre todo el nivel de desarrollo que ha tenido y que seguirá teniendo este país.

- La estrategia de precios más pertinente para gestionar en Perú, consiste en manejar precios altos y una producción promedio. Aunque esto pareciera una barrera de entrada difícil de superar, es importante reconocer que los peruanos consumen chicharrón; chicharrón que hace parte de sus recetas.

## 9. RECOMENDACIONES



Fuente: Elaboración Propia. Exportado desde MindManager Versión. 9.0

**Ilustración 17. PLAN PROJECT CROC LTDA.**

### 9.1. GESTIÓN MERCADOS

- Desarrollar investigaciones y estudios sectoriales y regionales que permitan determinar proyecciones en el mercado, planificar procesos, anticiparse a los movimientos de la competencia y evitar estrategias emergentes a toda costa.
- Diseñar estrategias que permitan establecer procedimientos y metodologías claras para la toma de decisiones en términos de precio, producto, distribución o promoción.
- Implementar alianzas comerciales valiosas capaces de promover la participación; en otras palabras, alianzas con empresas del sector..
- Definir el área de Comercio Exterior dentro del organigrama de la empresa. En primera instancia, dentro de sus principales tareas estaría asesorarse y documentarse acerca del proceso de exportación en temas de trámites, requisitos y regulaciones de acceso a mercados internacionales y las características que necesita el producto para exportarlo.
- Contribuir al crecimiento de la empresa creando dentro de la estrategia comercial un espacio dedicado las exportaciones.
- Realizar una exportación lleva consigo una serie de procesos que se deben llevar a cabo de una manera precisa y conforme a lo establecido con el país a exportar. De esta manera, se debe diseñar un nuevo empaque del producto que cumpla con los estándares y requerimientos internacionales. Asimismo, llamativo y que parte de él deje ver el producto (como el empaque actual)

## 9.2. GESTIÓN FINANCIERA

- Con el fin de disminuir costos y ser productivos, es importante que Croc Ltda. Evite desperdicios tangibles (insumos) e intangibles (tiempo); asimismo, que haga a un lado actividades que no agreguen valor a la prestación del producto y servicio.
- Diseñar estrategias de inversión involucrando tanto al área administrativa como financiera de la empresa. Vale la pena mencionar que es fundamental analizarlas detenidamente teniendo en cuenta la situación financiera de la empresa y teniendo la capacidad de priorizar los planes según sea necesario y conveniente.
- Desarrollar proyecciones financieras.

## 9.3. GESTIÓN OPERACIONES

- Desarrollar métodos de control y seguridad de la empresa; en otras palabras, seguimiento mediante un mecanismo que permita determinar el estado de la maquinaria y su aprovechamiento.
- Realizar supervisión y registro de las actividades de producción para así reconocer los principales problemas, conocer perfectamente su origen, mitigarlo y si es posible erradicarlo de forma definitiva.
- Adaptar nuevas metodologías de control y supervisión del proceso productivo, de tal manera que se determinen fechas, cantidades y tiempos en la producción.
- Establecer procesos productivos estandarizados.

#### 9.4. GESTIÓN TALENTO HUMANO

- Definir el área de Recursos Humanos dentro del organigrama de la empresa, lo que indica que es necesario trabajar de la mano con un profesional en el tema. Esta persona será la guía de los empleados para establecer normas, reglas y derechos formales para el trabajador.
- Generar sentido de pertenencia, e implementar estrategias de motivación capaces de convertir el capital humano en el activo más valioso de la compañía.
- Implementar mecanismos que permitan definir y actualizar las descripciones de puestos, de manera que el logro de los objetivos se convierta en una actividad en conjunto.
- Realizar una inversión significativa para la formalización del área y el fortalecimiento del personal
- Asegurar que el registro de información del personal, la administración de remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para los empleados sean cumplidos a cabalidad.
- Establecer políticas generales para la compañía en cuanto al manejo y comportamiento del recurso humano; para lo cual es indispensable tener conocimiento de las normas estatutarias y principios de administración de personal
- Manejo de documentos y registros con todo el historial e información de cada empleado
- Asesoramiento del personal en cuanto al manejo de situaciones con jefes o personales.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Administración del efectivo (2008) [en línea] [consultado 17 agosto 2011]. Disponible en <http://www.gerencie.com/administracion-del-efectivo.html>
- ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración "Acerca de ALADI". [en línea] [consultado 1 septiembre 2011]. Disponible en [http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitect.nsf/VSITIOWEB/quienes\\_somos](http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitect.nsf/VSITIOWEB/quienes_somos)
- ARRIETA P, Juan Gregorio. "La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda la organización". Revista Universidad Eafit No.127 (2002) [en línea] [consultado 19 agosto 2011]. Disponible en <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/ARTICULO/HRU0380000127200202/127-2.pdf>
- BERNAL, Catalina. Psicóloga, Experta en Psicología Organizacional. [comunicación personal] (2011)
- ColombiaExport. "Exportaciones e Importaciones, Pagos y Tramites" [en línea] [consultado 5 septiembre 2011]. Disponible en [www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf](http://www.colombiaexport.com/pdf/04.pdf)
- Comunidad de Madrid. "Las Proyecciones Financieras" [en línea] [consultado 17 agosto 2011]. Disponible en [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/proyecciones\\_financieras\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proyecciones_financieras_es.pdf)
- CONTRERAS V, Andrés. "Modelos de Gestión de Operaciones para PyMES innovadoras. Revista EAN, No. 47 (2003) [en línea] [consultado 19 agosto 2011]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604705.pdf>
- Economía y Política "Banco Mundial: La situación económica en España es muy grave" [en línea] [consultado 10 octubre 2011]. Disponible en <http://www.abc.es/20111129/economia/abcp-ocde-advierte-paro-disparara-20111129.html>

- ESPAÑA. Embajada de España. "La Distribución de los Alimentos y las Bebidas en Perú" [en línea] [consultado 11 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4385348> .
- ESPAÑA. Instituto Nacional de Estadísticas. "Censo 2001". [en línea] [consultado 2 septiembre 2011] Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe242&file=inebase&L=>
- GONZÁLEZ, Yago. Economía y Política "España Pierde Pero en el Comercio mundial durante los años de Zapatero" [en línea] [consultado 10 octubre 2011]. Disponible en <http://www.expansion.com/2011/11/25/economia/1322220173.html>
- H-E-B [en línea] [consultado 29 noviembre 2011]. Disponible en <http://www.hebmexico.com/Acerca-de/Quienes-somos>
- Incoterms. DDU. "Obligaciones del Comprador y del Vendedor". (2011) [en línea] [Consultado 12 diciembre]. Disponible en <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm#DDU>
- La Nota Económica. "10.000 empresas". [revista] Vademécum de Mercados (2009 – 2010) [consultado 6 julio 2011]
- LA TAPA Aperitivos. [en línea] [consultado 29 noviembre 2011]. Disponible en <http://www.tapasa.com/>.
- MEJÍA, Juan Camilo. Administrador de Negocios Internacionales, Representante de la SIA ULS - UNITED LOGISTIC SERVICES. Bogotá D.C Colombia [comunicación personal] (2011)
- Microsoft EXCEL. [programa de computador]. Versión 2007
- MINDJET. MindManager. [programa de computador]: Versión 9.0. (2011)
- PLAZA VEA [en línea] [consultado 14 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.plazavea.com.pe/acerca-de-plaza-vea>

- PRADA, Alfredo. Gestión, El Diario de la Economía en Perú. "Perú es el mejor lugar para hacer negocios en Sudamérica" [en línea] (2010) [consultado 5 septiembre 2011]. Disponible en <http://gestion.pe/noticia/663998/peru-mejor-lugar-hacer-negocios-sudamerica>.
- PRADO, Alfredo. GESTIÓN. "Perú es el mejor lugar para hacer negocios en Sudamérica". (2010) [noticia en línea] [consultado 30 agosto 2011]. Disponible en <http://gestion.pe/noticia/663998/peru-mejor-lugar-hacer-negocios-sudamerica>
- PRESIDENCIA. Republica de Colombia. "Con México tenemos una relación muy importante: Presidente Santos". (2011) [en línea] [consultado 10 octubre 2011]. Disponible en [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110730\\_10.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110730_10.aspx)
- PROEXPORT. "Ruta para penetrar mercados internacionales" [en línea] [consultado 5 julio 2011]. Disponible en <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=323&IDCompany=1>
- ProInversión. ¿Por qué invertir en el Perú? [en línea] [consultado 6 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/INFOMEMO/ProInversion-InfoMemo2007-ES.pdf>,
- PROMEXICO. "Síntesis de la relación comercial México - Colombia" (2010) [en línea] [consultado 10 octubre 2011]. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/Colombia.pdf>
- PUERTA, Daniel. Gerente General CROC Ltda. [comunicación personal] (2011)

- Revista Portafolio. "Chicharrones con el sabor de la casa" (2008) [en línea] [consultado 27 julio 2011]. Disponible en <http://colombianegocios.blogspot.com/2008/06/chicharrones-con-el-sabor-de-la-casa.html>
- ROJAS P, Ricardo. PORTAFOLIO.CO "Comercio Bilateral entre Colombia y Costa Rica". (2011) [en línea] [consultado 2 septiembre 2011] Disponible en <http://www.portafolio.co/columnistas/comercio-bilateral-colombia-y-costa-rica>
- ROMAGNOLI, Sergio. "Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial." [en línea] [consultado 5 julio]. Disponible en [http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52\\_col-ec.pdf](http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf).
- ROMBIOLA, Nicolás. LA ECONOMIA. México "PIB per cápita" (2010) [en línea] [consultado 1 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.laeconomia.com.mx/pib-per-capita-primer-trimestre-2010/>
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. "Ubicación del Puerto". [en línea] [Consultado 12 diciembre]. Disponible en <http://www.sprbun.com/informacion-para-navieras/ubicacion-geografica-puerto-buenaventura.php>
- SORIANA [en línea] [consultado 29 noviembre 2011]. Disponible en <http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=4>
- Supermercados WONG [en línea] [consultado 14 septiembre 2011]. Disponible en <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html>
- TOTTUS [en línea] [consultado 14 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.tottus.com.pe/>
- Unión Europea Fondo Social Europeo Invertir en tu Futuro. "Negocios en Perú. Economía peruana. Comercio Exterior" [en línea] [consultado 11 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.reingex.com/Peru-Negocios-Economia.shtml>.

- UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. Centro Centroamericano de Población. (2011) [en línea] [consultado 2 septiembre 2011]. Disponible en <http://ccp.ucr.ac.cr/>
- VILLASANTE, Jorge. PERU.COM "Crean día del Chicharrón de Cerdo Peruano" (2011) [en línea] [consultado 29 agosto 2011] Disponible en <http://peru.com/cyberperiodista/8655/noticia-crean-dia-chicharron-cerdo-peruano>
- VIVANDA [en línea] [consultado 14 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.vivanda.com.pe/nuestra-historia>
- Web del Proyecto Open Data Perú. Patrocinado por la Secretaría de Telecomunicaciones y la Organización de Estudios Superiores en Ciencias Sociales. [en línea] [consultado 6 septiembre 2011]. Disponible en <http://www.datosperu.org/ee-gelce-international-sa-20391643882.php>
- WIKIPEDIA. "Chicharrón". (2011) [en línea] [consultado 2 septiembre 2011]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Chicharr%C3%B3n#Per.C3.BA>
- ZONA FRANCA DEL PACIFICO. [en línea] [consultado 1 septiembre 2011]. Disponible en <http://nexura.com/zfpacifico/2076>

## **11. ANEXOS**

### **11.1. Diagnostico Situacional y Organizacional**

### **11.2. Matriz Proexport**