ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN FRENTE A LOS TLCs PARA LA EMPRESA INVERSIONES SANCO LTDA.

CATALINA MARIA REYES GARCIA

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

2013

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN FRENTE A LOS TLCs PARA LA EMPRESA INVERSIONES SANCO LTDA.

CATALINA MARIA REYES GARCIA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: LUZ SOFIA MENDEZ

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

2013

Dedicatoria

El presente trabajo, significa una etapa del cierre de mi carrera universitaria. Por ello, quiero dedicarlo a las personas que me han acompañado y apoyado durante este camino, mis padres y mi hermana, quienes han sido mi mayor soporte, apoyo y motivación. Gracias a ellos, he logrado llegar a esta etapa de mi carrera y desarrollar el presente trabajo.

Agradecimientos

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a la Doctora Luz Sofía Mendez y al CIDEM de la Universidad del Rosario, por darme la oportunidad de hacer parte del enriquecedor programa de consultoría.

A los empresarios y propietarios de Inversiones Sanco Ltda, Daniel Sánchez y Silvia Correa, por su apoyo, interés y confianza, durante el desarrollo del programa.

A, a los consultores expertos, que con sus conocimientos y ayuda, aportaron a mi crecimiento profesional y refuerzo de mis conocimientos.

A la Universidad del Rosario, profesores y cuerpo administrativo, que me permitieron tener un desarrollo integral.

Por último, a mi familia, que con su apoyo y motivación me han guiado a través de un proceso de crecimiento personal y profesional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ____ *18*

ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ____ *19*

Generalidades de la empresa ____ **19**

Reseña histórica y descriión de la compañía ____ **19**

Líneas de productos y participación en el mercado ____ **20**

Cadena de abastecimiento ____ **22**

Estructura organizacional ____ **23**

Análisis externo de la empresa ____ **23**

Análisis del Modelo Matricial ____ **30**

Matriz de evaluación de factor externo MEFE ____ 30

Matriz de evaluación de factor interno MEFI ____ 31

Matriz del perfil de competencia MPC ____ 32

Matriz de evaluación de la misión ____ 33

Matriz interna- externa MIME ____ 34

Matriz de posición estrategia y evaluación de la acción PEEA ____ 35

Matriz DOFA ____ 36

Matriz O-E Genérico ____ 38

Matriz calificación del potencial estratégico CPE ____ 39

Mapa de competitividad ____ 41

Análisis financiero de la empresa ____ **44**

Recomendaciones estratégicas integrales para la empresa por parte del consultor Germán Rodríguez ____ **45**

INTELIGENCIA DE MERCADOS ____ *46*

Determinación y descripción general del producto ____ **46**

Selección de producto ____ 46

Plan de mejora del producto seleccionado ____ 48

Determinación de la Posición Arancelaria ____ 49

Descripción del producto ____ 50

Inteligencia de mercados **53**
Resultado de la preselección de países 55
Justificación Mercado Objetivo, Alterno y Contingente 56
Mercado objetivo, alterno y contingente 57
Mercado objetivo: Estados Unidos **58**
Información general del país 58
Definición y análisis del Sector 60
Principales ciudades en el mercado 61
Perfil del comprador 61
Perfil del comprador corporativo 61
Definición del mercado objetivo 62
Temporadas de compra 62
Análisis de la competencia 62
Análisis de la Competencia Local 63
Análisis de la Competencia Internacional 64
Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan la partida arancelaria 65
Análisis de productos: Marcas y presentaciones del producto físico 65
Licencias 67
Requisitos Sanitarios 67
Requisitos técnicos 68
Empaque 68
Etiquetado 68
Posicionamiento de la Marca 68
Ventajas del producto en el mercado 69
Desventajas del producto en el mercado 69
Nivel de Precios 69
Análisis de canales 73
Contactos 73
Análisis de comunicación 74
Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en el mercado de Estados Unidos 75
Análisis de Logística 76

Cupos 76
Puertos de entrada 76
Documentación requerida para la entrada del producto 77
Modalidades de transporte 78
Acuerdos comerciales 80
Tratamiento arancelario y requisitos de entrada 80
Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 80
Ferias sectoriales a nivel mundial 80
Aspectos de inversión extranjera 80
Conclusiones país objetivo: Estados Unidos 81
País Alterno: Costa Rica 82
Información general del país 82
Análisis y definición del sector 83
Principales ciudades en el mercado 84
Perfil del comprador 84
Perfil del comprador corporativo 84
Definición del mercado objetivo 85
Temporadas de compra 85
Análisis de la competencia 85
Análisis de la Competencia Local 86
Análisis de la Competencia Internacional 86
Análisis de producto: Marcas y presentaciones del producto físico 87
Licencias 87
Requisitos sanitarios 87
Requisitos técnicos 88
Etiquetado 88
Posicionamiento de la Marca 88
Ventajas del producto en el mercado 88
Desventajas del producto en el mercado 89
Nivel de Precios 89
Análisis de canales 90
Contactos 90
Análisis de comunicación 91

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en el mercado de Costa Rica 91
Análisis de Logística 91
Cupos 91
Puertos de entrada 91
Documentación requerida para la entrada del producto 92
Modalidades de transporte 92
Acuerdos comerciales 93
Tratamiento arancelario y requisitos de entrada 93
Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 93
Aspectos de inversión extranjera 94
Conclusiones país alterno: Costa Rica 94

País contingente: Canadá 95
Información general del país 95
Análisis y definición del sector 96
Principales ciudades en el mercado 97
Perfil del comprador 97
Perfil del comprador corporativo 97
Definición del mercado objetivo 97
Temporadas de compra 98
Análisis de la competencia 98
Análisis de la Competencia Local 99
Análisis de la Competencia Internacional 99
Análisis de productos: Marcas y presentaciones del producto físico 99
Licencias 100
Requisitos sanitarios 100
Requisitos técnicos 100
Etiquetado 101
Posicionamiento de la Marca 101
Ventajas del producto en el mercado 101
Desventajas del producto en el mercado 102
Nivel de Precios 102
Análisis de canales 103
Contactos 103

Análisis de comunicación 104
Organismos de comunicación y ayuda para ingresar a Canadá 104
Análisis de Logística 105
Cupos 105
Puertos de entrada 105
Documentación requerida para la entrada del producto 105
Modalidades de transporte 106
Acuerdos comerciales 107
Tratamiento arancelario y requisitos de entrada 107
Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo 107
Aspectos de inversión extranjera 107
Conclusión país contingente: Canadá 107

MEJORAMIENTO DE PRODUCTO* *109

Diagnóstico inicial de costos y producción 109

Mapeo de la cadena de valor VSM 114

Identificación de oportunidades de mejora 115

Ficha técnica del producto a exportar 115

Costos del producto a exportar 119

Propuesta de mejoras sugeridas a implementar 121

Diagnóstico final de costo y producción 124

Recomendaciones por parte del consultor Germán Rodríguez 126

SIMULACIÓN DE VENTA INTERNACIONAL* *127

Diagnóstico inicial en comercio internacional 127

Procedimiento y documentos de exportación del producto 129

Requisitos país de origen 129
Requisitos país objetivo-Estados Unidos 132
Requisitos país alterno-Costa Rica 133
Requisitos país contingente: Canadá 134

Alternativas de negociación a nivel internacional 135

Fijación del precio internacional 137

Análisis de la logística internacional 143

Régimen cambiario y manejo de cuentas en el exterior 144

Diagnóstico final de comercio exterior 146

Recomendaciones por el consultor Álvaro José López 146

GESTIÓN COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL *148*

Análisis de Competitividad – Principales Competidores 148

Visión y Misión 148

Misión 148

Visión 149

Análisis de competitividad frente a los principales competidores 149

Diagnóstico inicial en comercialización 152

Análisis del Mercado 154

Presentación compradores y usuarios finales 154

Canales de comercialización 155

Perfil usuario final 156

Mercados objetivos 156

Presupuesto de ventas años 2013 – 2016 156

Empresa referente 158

Alianzas internacionales y nacionales posibles 160

Posicionamiento 160

Estrategias y Mix Mercadeo 160

Estrategias nacionales e internacionales 161

Mix Producto 162

Mix Precios 163

Mix Distribución 164

Mix Comunicación 165

Ventajas competitivas en comunicación 165

Mix comunicación 169

Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales 170

Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización 170

Clientes nacionales e internacionales futuros 172

Diagnóstico final en comercialización 173

Recomendaciones por parte del consultor Gloria Arias Lewing 175

Chequeo de la fase mercadeo 176

CONCLUSIONES ***178***

RECOMENDACIONES ***179***

Tabla 1-Ventas y M.P del producto 21
Tabla 2-Materias Primas 22
Tabla 3-Importaciones fruta seca en Colombia 25
Tabla 4-Matriz MEFE 30
Tabla 5-Matriz MEFI 31
Tabla 6-Matriz MPC Fruta seca 32
Tabla 7-Matriz MPC Infusión aromática 33
Tabla 8-Matriz evaluación misión 34
Tabla 9-Matriz O-E Genérico 38
Tabla 10-Mapa de competitividad 41
Tabla 11-Mapa competitividad por áreas 43
Tabla 12-Plan de mejora para Bit infusión 49
Tabla 13-Descripción del producto 53
Tabla 14-Comparación 10 países potenciales 55
Tabla 15-Pre-selección de países 56
Tabla 16-Justificación selección de mercados 57
Tabla 17-Información general de Estados Unidos 59
Tabla 18-Definición y análisis del sector 60
Tabla 19-Información principales ciudades del mercado objetivo 61
Tabla 20-Paises proveedores de la partida 62
Tabla 21-Competencia local 64
Tabla 22-Competencia internacional 64

Tabla 23-Empresas colombianas que exportan la partida 65
Tabla 24-Margenes de comercialización EE.UU 70
Tabla 25-Precios competencia 72
Tabla 26-Canales de comercialización 73
Tabla 27-Ferias de alimentos 75
Tabla 28-Tarifas de transporte 79
Tabla 29-Oportunidades, riesgos y estrategias país objetivo 81
Tabla 30-Información general de Costa Rica 83
Tabla 31-Definición del sector 84
Tabla 32-Países proveedores de la partida 86
Tabla 33-Canales de comercialización 90
Tabla 34-Modalidades de transporte 93
Tabla 35-Oportunidades, riesgos y estrategias país alterno 94
Tabla 36-Información general de Canadá 96
Tabla 37-Definición del sector 97
Tabla 38-Países proveedores de la partida 98
Tabla 39-Modalidades de transporte 107
Tabla 40-Oportunidades, riesgos y estrategias país contingente 108
Tabla 41-Ficha técnica del producto 118
Tabla 42-Estructura de costos infusión aromática 121
Tabla 43-Costo carta de crédito 137
Tabla 44-Características del envió 138
Tabla 45-Pedido tipo 138
Tabla 46-Precio Ex Work 139
Tabla 47-Precio FCA 140
Tabla 48-Precio CIP 141
Tabla 49-Resumen EXW, FCA y CIP 141
Tabla 50-Selección de SIA 142
Tabla 51-Tiempos de entrega pedido 143
Tabla 52-Resumen tiempos de entrega pedido 143
Tabla 53-Diagnóstico final en comercio exterior 146
Tabla 54-Análisis de competitividad 149
Tabla 55-Seguimiento a la competencia 150
Tabla 56-Presupuesto de ventas 2013-2016 157
Tabla 57-Presupuesto inversión en publicidad 158

Tabla 58-Comparación con empresa referente 159
Tabla 59-Estrategias nacionales e internacionales 161
Tabla 60-Mix Producto 162
Tabla 61-Mix Precios 163
Tabla 62-Mix Distribución 165
Tabla 63-Mix comunicación competidores 168
Tabla 64-Mix comunicación 169
Tabla 65-Presupuesto primer visita mercado objetivo 171
Tabla 66-Presupuesto segunda visita mercado objetivo 171
Tabla 67-Presupuesto tercera visita mercado objetivo 172
Tabla 68-Recomendaciones marketing mix 176
Tabla 69-Chequeo de la fase de mercadeo 177

Gráfica 1-Cadena de abastecimiento 22
Gráfica 2-Estructura organizacional 23
Gráfica 3-Tendencias de consumo 2004 a 2006 24
Gráfica 4-Comercio exterior Colombiano agropecuario 29
Gráfica 5-Resultados evaluación misión 34
Gráfica 6-Matriz MIME 35
Gráfica 7-Matriz PEEA 36
Gráfica 8-Matriz DOFA 37
Gráfica 9-Matriz CPE 40
Gráfica 10-Evaluación global de la empresa 42
Gráfica 11-Evaluación final por áreas 44
Gráfica 12-Paises proveedores de la partida 63
Gráfica 13-Países proveedores de la partida 86
Gráfica 14-Países proveedores de la partida 99
Gráfica 15-Canales de comercialización 103
Gráfica 16-Diagnóstico inicial de costos y producción 113
Gráfica 17-Cadena de valor 114
Gráfica 18-Control estadístico del proceso de la uchuva 122
Gráfica 19-Control estadístico del proceso de empaque 123
Gráfica 20-Diagnóstico final costos y producción 125
Gráfica 21-Diagnóstico inicial en comercio exterior 129
Gráfica 22-Diagnóstico inicial en comercialización 152
Gráfica 23-Organigrama Gerencia comercial 155

Gráfica 24-Canales de comercialización *155*
Gráfica 25-Diagnóstico final en comercialización..... *173*

Ilustración 1-Bit Infusión _____ *20*
Ilustración 2-Bit Crunchy Food _____ *21*
Ilustración 3-Producto de referencia Crisps _____ *66*
Ilustración 4-Producto de referencia Stash Tea exotic _____ *66*
Ilustración 5-Producto de referencia Fruit Tea Sampler _____ *66*
Ilustración 6-Trámites y requisitos para exportar _____ *130*
Ilustración 7-Logo _____ *166*
Ilustración 8-Snack de frutas _____ *166*
Ilustración 9-Infusiones aromáticas bit _____ *166*

GLOSARIO

Evaluación: “Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.”(Manso, 2008)

Consultoría: “Actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros.”(Asociación española de empresas de consultoría, 2008)

Exportación: “Hace referencia a cualquier bien o servicio vendido o enviado con fines comerciales a un país extranjero.”(Exportaciones, s,f)

Plan de mejora: Es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. (Aristizábal, Ramírez y Sánchez, 2005)

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. (Vidal, s,f)

RESUMEN

La realidad actual de las empresas colombianas, incluye un reto importante, los vigentes Tratados de Libre Comercio, que pueden convertirse en una amenaza u oportunidad para las empresas nacionales. Es por ello, que el presente documento, describe la investigación, resultados y recomendaciones consecuentes al programa de consultoría realizado junto al Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del Rosario y sus consultores expertos, para apoyar y preparar Pequeñas y Medianas Empresas como Inversiones Sanco, a enfrentarse a las nuevas oportunidades de negocio, que representa el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, a través de recomendaciones y planes de mejora que la empresa puede implementar y que buscan aumentar su nivel competitividad para enfrentarse a sus competidores nacionales y extranjeros.

PALABRAS CLAVES

Internacionalización, Tratado de Libre Comercio, Programa de consultoría, Estrategia, Exportar

ABSTRACT

The Colombian companies face an important challenge, The Free Trade Agreements, which could be a threat or opportunity for the national companies. Therefore this document, describes the research, results and recommendations made from the consulting program, developed by the Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial of Universidad del Rosario. This program was developed to support and prepare small and medium companies as Inversiones Sanco Ltda, to take advantage of the new business opportunity that the Free Trade Agreements offers, through the proposal of different improvement plans to increase the competitive level of the company and help it to be able to compete with national and international companies.

KEY WORDS

Internationalization, Improvement plans, Consulting program, Competitive Level, Free Trade Agreement, Strategy

INTRODUCCIÓN

Durante el presente trabajo, se expondrán las investigaciones, resultados y recomendaciones realizadas durante el proyecto de consultoría desarrollado junto con el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Rosario CIDEM y los consultores expertos, a la empresa Inversiones Sanco Ltda, que pertenece al sector agroindustrial colombiano, con el fin de asesorar a la empresa en su proyecto de internacionalización, mediante la exportación de productos a los Estados Unidos.

Para ello, las cinco etapas desarrolladas y que constituyen los capítulos del presente trabajo son:

1. Análisis del potencial internacional de la empresa
2. Inteligencia de mercados
3. Mejoramiento de producto
4. Simulación de venta internacional
5. Gestión comercial nacional e internacional

Finalmente, se expondrán el impacto del programa en la empresa, así como las recomendaciones realizadas por el estudiante para la misma, teniendo en cuenta las cinco etapas desarrolladas en el proyecto.

ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

En el presente capitulo, se estudiará el entorno empresarial externo e interno de la empresa Inversiones Sanco Ltda, así como se evaluarán las áreas y estados financieros de la empresa, a través del uso del modelo matricial y el modelo de análisis financiero MAF. Por último se identificarán las tendencias del mercado nacional e internacional del sector agroindustrial, con el fin de entender el sector donde la empresa desarrolla su actividad económica, detectar las fallas y formular mejoras en las áreas de la empresa, con el fin de formular estrategias de mejora para la empresa Inversiones Sanco Ltda. El análisis, desarrollo y recomendaciones de este capítulo fueron desarrollados junto con el consultor experto German Rodríguez.

Generalidades de la empresa

Nombre de la Empresa: Inversiones SANCO
Representante legal: Daniel Sánchez

1.1 Dirección: Cra 53 No 70 A – 33

1.2 Teléfono: 696 4346

1.3 E- mail: danielsanchez@bitcrunchyfood.com

Reseña histórica y descripción de la compañía

INVERSIONES SANCO LTDA., es una empresa legalmente constituida en Colombia, con NIT. 900.235.936-2. Su principal actividad es la producción y comercialización de productos naturales liofilizados y deshidratados.

La empresa trabaja para desarrollar nuevas alternativas en la industria alimenticia, basándose en el proceso de deshidratación bajo frío (Liofilización) y en la deshidratación tradicional por calor; ofreciendo productos naturales para un estilo de vida saludable; con altos estándares de calidad.

La marca BIT Crunchy Food se encuentra comprometida en brindar una nueva experiencia gastronómica. Uno de los objetivos de la empresa es la comercialización y venta de productos en el exterior.

La empresa fue constituida en Agosto del 2008, sus únicos socios son Silvia Correa y Daniel Sanchez, quienes iniciaron comercializando y desde el 2011 se convirtieron en productores, comprando los equipos necesarios para iniciar la actividad, a través de recursos propios por lo cual la empresa no tiene endeudamiento.

Líneas de productos y participación en el mercado

La empresa Inversiones Sanco Ltda maneja 4 líneas de producto:

- Infusión aromática (BIT INFUSIÓN): La infusión aromática es un producto innovador, desarrollado por la empresa Inversiones Sanco Ltda. El producto tiene cuatro sabores diferentes, compuestos por hierbas y frutas como uchuva, papaya, mango, manzana, piña, flor de Jamaica y limonaria; los cuales son: Dulce bienestar, Intensa pasión, suave placer y tentación natural.

Ilustración 1-Bit Infusión

- Fruta liofilizada SNACK (BIT CRUNCHY FOOD): El snack de frutas secas, es un producto de pequeñas frutas crocantes 100% naturales, de cuatro sabores banana, fresa, mango y piña.

Ilustración 2-Bit Crunchy Food

- Uchuva deshidratada
- Frutas, Verduras y Hortalizas deshidratadas a granel

Por otro lado, adicional a sus líneas de producto la empresa ofrece servicio de maquila para otras empresas.

A continuación, se presentan el porcentaje de materia prima en el precio final de los productos, el origen y disponibilidad de la materia prima, así como el valor de las ventas de cada uno de los productos, que hacen parte del portafolio de la empresa.

Línea de producto	**Ventas último año del sector ($)**	**Ventas último año de la empresa ($)**	**Tipo de venta**	**MP/PV %**
Uchuva deshidrata	$ 8.440.000.000	$ 26.000.000	Directa	55%
Aromáticas		$ 2.000.000	Directa	44%
Snack fruta liofilizada		$ 43.000.000	Directa	66%

Tabla 1-Ventas y M.P del producto

Principales materias primas	Origen	Disponibilidad	Cantidad de materia requerida
Uchuva	Nacional	Alta	24 toneladas
Mago	Nacional	Alta	10 toneladas
Piña	Nacional	Alta	10 toneladas

Tabla 2-Materias Primas

Cadena de abastecimiento

La proveeduría de la fruta se hace a través de distribuidores que llevan directamente la materia prima a las instalaciones de la planta. Con ellos se realizan acuerdos especiales de entregas y precios. La fruta es un insumo de tipo estacional, lo que genera que los precios, costos y productos terminados varíen a lo largo del año. A continuación, se presenta la cadena de abastecimiento: Se observa una cadena de abastecimiento sencilla, debido al tipo de materia prima, productos y tamaño de la empresa.

Gráfica 1-Cadena de abastecimiento

Estructura organizacional

Gráfica 2-Estructura organizacional

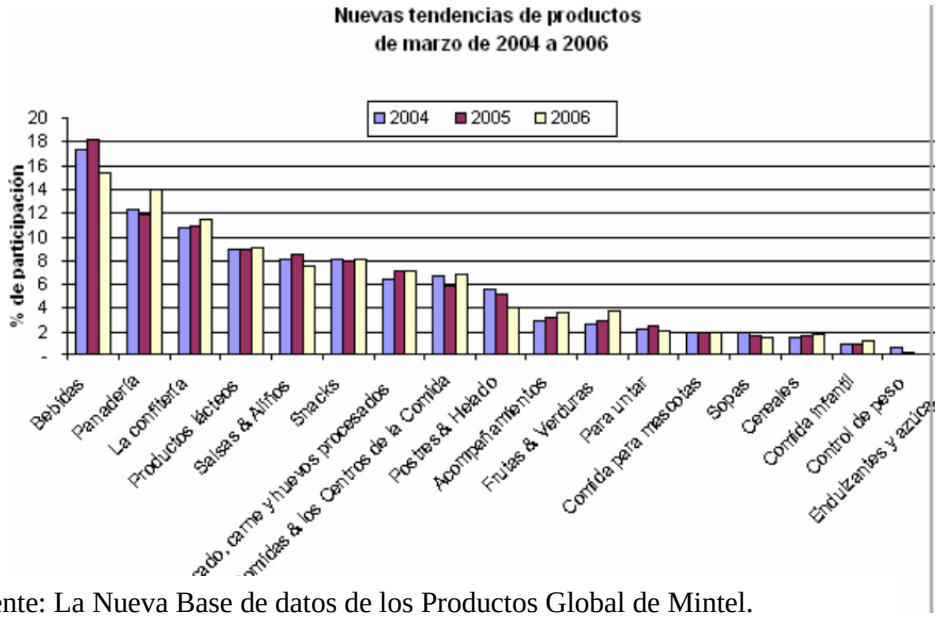
La estructura organizacional de la empresa es de tres niveles, donde el gerente realiza las funciones de tipo comercial y de recursos humanos, el jefe de producción supervisa el trabajo de las operarias y estas se encargan del desarrollo del proceso productivo.

Análisis externo de la empresa

A continuación se identifican y analizan las principales tendencias de consumo de alimentos por parte de los consumidores en Estados Unidos y Colombia.

Las tendencias de consumo de alimentos en Estados Unidos, están no solo relacionados con la composición étnica de su población, sino con el comportamiento de la tendencias actuales en los diferentes países que buscan productos convenientes, saludables y naturales, que se ven a su vez,

reflejados en las campañas publicitarias y educativas con las cuales se quiere concientizar a los consumidores y posicionar productos. La dinámica de oferta entre el 2004 y el 2006 de nuevos productos en el mercado americano ha tenido un crecimiento importante en la categoría de bebidas frente a otras categorías, sin embargo las frutas y vegetales indican un continuo crecimiento gracias a las campañas educativas y promocionales que inciden en el consumo diario de estos productos, lo cual se observa en la Gráfica 3, Nuevas tendencias de productos de marzo de 2004 a 2006.



Fuente: La Nueva Base de datos de los Productos Global de Mintel.

Gráfica 3-Tendencias de consumo 2004 a 2006

En este periodo de tiempo en total se tuvieron en cuenta 36.102 productos entre las diferentes categorías, siendo las más importantes, la de bebidas con 5.632 nuevas referencias, luego la de panadería con 4.791 referencias y 4.093 en confitería. Por su parte, el sector de frutas y vegetales incluyó 1.224 referencias.

Adicionalmente, es importante resaltar el crecimiento en el mercado estadounidense, del nivel de importación de frutos secos, durante el año 2001.

Importaciones de Fruta Seca, Enero-Junio de 2001.

Fruta	2001 (Libras)	2000 (Libras)	% Variación
Albaricoque	14.636.384	10.193.134	43,6
Manzanas	1.949.378	1.889.170	3,2
Bananos	1.342.906	1.238.251	8,5
Papayas	1.291.532	989.532	30,5
Cerezas	134.381	107.416	25,1
Melocotones	3.964	36.867	-89,2
TOTAL	19.358.545	14.454.370	33,9

Fuente: Proexport Colombia. Estados Unidos Plan estratégico exportador

Tabla 3-Importaciones fruta seca en Colombia

En la Tabla 3, se evidencia el crecimiento total de la importación de fruta seca del 33,9%, lo que representa una gran oportunidad de negocio para los productos de frutas secas de Colombia, gracias al crecimiento de este mercado.

Por otro lado, a continuación se hace una breve descripción de cinco tendencias de consumo en Estados Unidos, que están relacionadas con: lo saludable, lo orgánico o ecológico, lo conveniente, lo exótico y lo étnico principalmente. Las cuales son características que identifican o son importantes para el cliente objetivo de los productos de frutos secos.

En cuanto a la característica de saludable, las tendencias indican que en los últimos años se han acentuado los hábitos dirigidos al consumo de comidas saludables, que además cumplan con los estándares de calidad, sean innovadores y convenientes para el estilo de vida que desea llevar el consumidor. Esta tendencia, refleja un incremento en el consumo de frutas y hortalizas frescas en consumidores que oscilan entre 35 y 54 años, a través de campañas institucionales de carácter nacional en los Estados Unidos.

En el "estudio sobre tendencias de consumo de alimentos", Del Greco (2010), contempló una muestra de 28.724 personas mayores de 18 años se encontró lo siguiente:

El 67% de los consumidores tratan de alimentarse con comida saludable, el 58% es consciente de planear su dieta de una forma balanceada y el 44% consideran su dieta muy saludable. A su vez, el 31% del grupo trata de perder peso con una dieta, el 27% frecuentemente está haciendo dieta, y el 19% cuentan normalmente las calorías que consuman. Esta tendencia, enfoca a los desarrolladores de productos a cuantificar el valor nutricional que tiene los alimentos y

divulgarlo. En este aspecto el 48% de los consumidores observan los componentes nutricionales que contienen los productos que consumen, el 39% considera que la comida rápida no aporta a una nutrición saludable, y el 22% está dispuesto a probar productos que demuestren sus valores nutricionales.

En la tendencia saludable, la alimentación se complementa con otras actividades que buscan los consumidores encontrando cuales son algunas de las prioridades de los consumidores a la hora de consumir alimentos y el crecimiento en importancia, que estos factores han tenido del año 2000 al 2005.

• Prevenir y reducir los riesgos de salud. 52%

• Procurar por una dieta más Saludables. 56%

• Consumir exclusivamente frutas y verduras orgánicas. 5%

Adicionalmente las principales motivaciones de consumo en la actualidad en el mercado americano, se sustentan en una buena nutrición y el consumo de comidas y/o bebidas saludables y funcionales; respondiendo así a un interés de buscar la belleza sino también a mejorar la salud a través de los alimentos.

Otra característica importante para los consumidores es lo orgánico o ecológico, esta tendencia es creciente, en el año 2005 las ventas totales del sector de alimentos en el comercio especializado ascendieron a 14.300 millones de dólares, de las cuales el 45%
(6.500 millones de dólares) correspondieron a las ventas de alimentos orgánicos o ecológicos, equivalente a un aumento del 15%, que permite dimensionar un potencial para mejorar el comercio especializado.

El porcentaje de alimentos orgánicos en Estados Unidos con respecto a las ventas totales del sector se encuentra entre un 1% y un 3%, equivalente a las tendencias de los principales mercados en el mundo, con una perspectiva de crecimiento, creando oportunidades de producción y de importación no solo en alimentos, sino en productos cosméticos, de cuidado personal y transformados en algodón que componen prendas de vestir para niños y adultos, como ropa de cama y lencería.

En Estados Unidos los consumidores de productos orgánicos están dispuestos a pagar un 30% más del precio de un producto convencional, destacándose en este grupo las frutas, vegetales

frescos y la comida para bebe. No en todas las categorías se encuentra una mayor disposición a pagar por los productos y en la medida que crece la oferta este aspecto tiende a disminuir.

En el 2002 el Ministerio de Agricultura de Estados Unidos (USDA) reconoce cuatro categorías de productos orgánicos que son: los productos 100% orgánicos; el producto orgánico que contiene al menos un 95% de ingredientes orgánicos los productos son hechos con ingredientes orgánicos en un 70% y en su etiqueta se indica un uso de tres ingredientes de producción orgánica y el producto elaborado que contiene menos del 70% de ingredientes orgánicos, los cuales en su etiqueta principal no pueden utilizar la palabra "orgánico", sin embargo, en la lista de ingredientes del etiquetado si se quiere se indican los que correspondan a producción orgánica.

Por otro lado, cuando se hace referencia a la tendencia de los consumidores de buscar productos convenientes, esta se refiere a productos listos para consumir en las comidas o entre estas, como snack, son productos con gran innovación tecnológica que permiten aumentar la vida útil de los productos frescos, siendo fácil su preparación. Los diseños y variedad de empaques de uso múltiple para refrigerar, congelar, calentar, porcionar entre otros, están muy ligados a este concepto. Esta tendencia crece cada día más por la necesidad de una buena alimentación y el corto tiempo que se tiene para preparar los alimentos. Los consumidores también buscan nuevos ingredientes, que a su vez sean oportunos o coherentes con las tendencias, fáciles de llevar cuando existen desplazamientos y con sabores innovadores.

La otra tendencia, es la de productos exóticos donde se pueden tener oportunidades ya que existe una disposición del consumidor americano a probar nuevos sabores. A su vez, los sabores exóticos son asociados con productos frescos o procesados que se involucran en nuevos conceptos de recetas e innovación en la cocina gourmet, con el fin de crear una atracción para los consumidores que pueden no conocer los productos.

Finalmente, en cuanto al desarrollo de productos étnicos, este se ve directamente relacionado con el crecimiento de la población latina y asiática que vive en Estados Unidos, que se proyecta será del 30% de la población total para el 2020, esto ha generado un cambio en el comportamiento de las grandes cadenas, importadores, distribuidores y transformadores que empiezan a preocuparse

por conocer las características de estos consumidores y desarrollar estrategias para incrementar sus ventas enfocadas a las necesidades de este segmento.

Por otro lado, otros factores a tener en cuenta son la forma de distribución y comunicación en Estados Unidos.

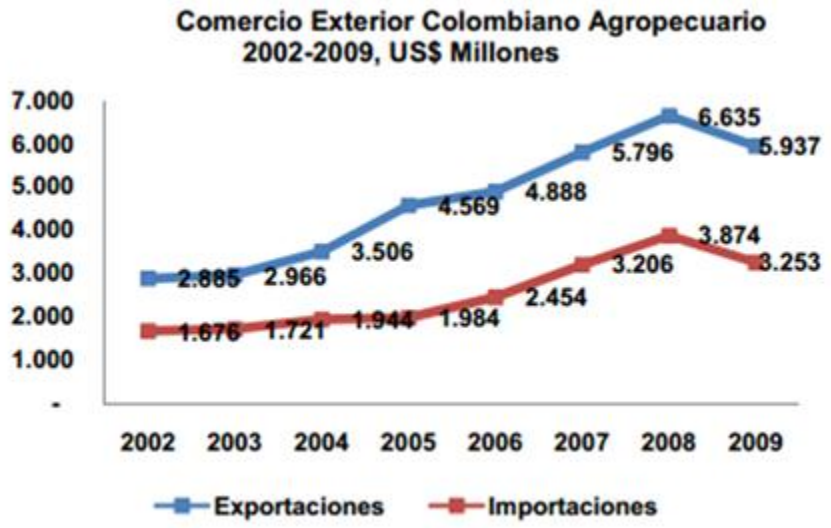
Por lo tanto, para entender la cadena abastecimiento en un país desarrollado como Estados Unidos es necesario reflexionar sobre varios aspectos básicos como el impacto y uso de las comunicaciones y de las herramientas de informática, de las normas de manejo y manipulación de alimentos, conocimiento de los procedimientos de aduana y sus políticas, de las reglas básicas de empaques, códigos de barras, PLU, actores del servicios relacionados, formatos de venta, operadores logísticos, servicios comerciales, importadores distribuidores mayoristas y minoristas, mercados, territorios nichos entre otros aspectos.

Las comunicaciones y las herramientas informáticas trajeron como consecuencia el manejo en red que permite bajar los inventarios, la exigencia de reposición inmediata, la consolidación de información para las operaciones de empresas de servicios logísticos por categoría de producto (bajar costos de distribución), la consolidación de información en tiempo real, los pagos y ordenes de pedido electrónicos, la simplificación de tareas y equipos de soporte, trazabilidad de productos y gestión, calidad de información para optimizar los recursos de las unidades de venta((Índices de rentabilidad de producto por metro cuadrado de exhibición), logrando una eficiencia colectiva a través de la especialización por tipo de producto o por regiones.

Por lo tanto, el mercado de alimentos en general indica una fuerte tendencia hacia la concentración y consolidación de las cadenas de supermercados: para el 2001, el 42% de la distribución detallista de alimentos se encontraba concentrada en ocho cadenas de supermercados, con una amplia capacidad de negociación y altas exigencias, calidad técnica, inocuidad y precios más competitivos. En la actualidad, el 90% de los mayoristas son comercializadoras que compran los productos para empacarlos y colocarles sus marcas propias, o nombres por encargo, revendiendo los productos a minoristas y consumidores comerciales. Por lo general este tipo de comercializadores cuentan con capacidad para empacar, etiquetear, ensamblar y almacenar los productos.

Por otro lado, al analizar el sector agroindustrial en Colombia, se encuentra que este tiene una participación importante en la economía nacional. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones y una generación del 19% del empleo total del país, del cual el 66% se desarrolla en zonas rurales. Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció 2.3% promedio real anual, alcanzando niveles de 3.9% en los años 2006 y 2007.

Adicionalmente, el comercio agropecuario de Colombia con el mundo ha experimentado un importante dinamismo durante los últimos años. Entre 2004 y 2008, el valor de las exportaciones y de las importaciones creció 13% y 12% promedio anual respectivamente. Colombia pasó de exportar cerca de US$ 3.000 millones en 2004 a casi US$ 6.000 millones en 2008. Él lo cual, se evidencia a continuación:



Gráfica 4-Comercio exterior Colombiano agropecuario

Fuente: Proexport Colombia. Sector agroindustrial colombiano

En la Gráfica 4, podemos observar el crecimiento de las exportaciones del sector agropecuario, en el cual se encuentran incluidas las frutas y verduras, objeto de estudio en el actual análisis.

Análisis del Modelo Matricial

A continuación, se realizará un análisis total de la empresa, de afuera hacia dentro y de adentro hacia afuera, para entender el comportamiento de la empresa y su interacción con el ambiente externo, basado en las formulaciones realizadas por Luis Fernando Restrepo, en su libro Gestión estratégica y competitividad.

Matriz de evaluación de factor externo MEFE

Luis Fernando Restrepo, define la matriz de evaluación de factor externo, como una herramienta que permite "evaluar y resumir información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva", que permite identificar las oportunidades y amenazas del sector.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
TLC`S	12%	4,0	0,48
PERMANENTE OFERTA DE MATERIA PRIMA DIFERENCIADA	4%	3,0	0,12
MATERIA PRIMA DE BAJO COSTO	4%	3,0	0,12
MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL MERCADO	4%	3,0	0,12
NO HAY UNA CULTURA DESARROLLADA EN EL MERCADO LOCAL	8%	4,0	0,32
CRECIENTE CULTURA HACIA LO NATURAL Y ORGANICO	12%	4,0	0,48
MERCADO DEL DESHIDRATADO COMO INSUMO INDUSTRIAL	12%	4,0	0,48
			-
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
INESTABILIDAD DE LA TASA DE CAMBIO	8%	1,5	0,12
BAJAS BARRERAS DE ENTRADA	12%	1,0	0,12
INFORMALIDAD Y BAJO NIVEL DE TECNIFICACION DE LOS RIVALES	12%	1,0	0,12
INGRESO DE PRODUCTOS CHINOS DE BAJO COSTO	9%	1,5	0,14
BARERA CULTURAL HACIA EL PRODUCTO	3%	2,0	0,06
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL	**100%**		**2,68**

Tabla 4-Matriz MEFE

En la Matriz de evaluación del factor externo MEFE, se observa que para la empresa, las mayores oportunidades en el mercado actualmente para exportar, se derivan de los Tratados de libre comercio que mantiene vigentes Colombia, la percepción actual de los productos deshidratados como insumo industrial, así como de la creciente cultura hacia lo natural y orgánico. Sin embargo, las mayores amenazas en el ambiente externo son las bajas barreras de entrada que hay en el sector, lo que incrementa el nivel de competencia; la informalidad de las empresas del sector y su bajo nivel de tecnificación y la competencia con productos chinos, de bajo costo para los consumidores

Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La matriz de evaluación de factor interno MEFI, es utilizad, según Luis Fernando Restrepo para examinar la capacidad operativa de la organización, debido a que se evalúan las áreas funcionales de la organización, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, evaluando diferentes variables.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
MARCA E IMAGEN	10%	4	0,40
INNOVACION	8%	4	0,32
CAPACIDAD INSTALADA ALTA	10%	4	0,40
DESARROLLO DE RELACIONES EN EL SECTOR	5%	3,5	0,18
CAPACIDAD DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	5%	3,2	0,16
SEGUIMIENTO A SATISFACCION DE CLIENTES	5%	3,5	0,18
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÒN HACIA ATRÀS	3%	3,2	0,10
			-
			-
			-
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
NO CERTIFICACIONES	10%	1,3	0,13
BAJOS INGRESOS	8%	1,3	0,10
NO HAY PLAN DE MARKETING	13%	1	0,13
NO HAY PLANIFICACION FINANCIERO	10%	1	0,10
NA HAY ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13%	1	0,13
			-
			-
			-
			-
			-
			-
METODOLOGIA DE TRABAJO DE LA MATRIZ	100%		2,32

Tabla 5-Matriz MEFI

En la matriz de evaluación del factor interno, se observa que las fortalezas principales de la empresa son su marca e imagen, BIT, así como su alta capacidad instalada. Sin embargo, la empresa no considera aún la posibilidad de una integración hacia atrás.

Por otro lado, la empresa presenta algunas debilidades, la primera es que no posee ninguna certificación de calidad de sus productos, lo cual podría dificultar la entrada de sus productos al mercado exterior, adicionalmente la empresa no tiene una estructura organizacional, debido a que el gerente realiza la mayoría de las tareas. Por último, la empresa no tiene un plan de marketing para promocionar e incentivar el consumo de sus productos.

Matriz del perfil de competencia MPC

A continuación, se presenta el perfil de cinco empresas, que poseen características similares a la empresa INVERSIONES SANCO Ltda y que participan como competidoras en el mercado de snacks de fruta seca.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	DRYCOL		TERRAFERTIL		TOMACOL		INSUALIMENTOS		SANCO	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	19%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
IMAGEN	19%	1	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4	4	0,8
PRESENTACION	14%	1	0,1	3	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,6
CANALES DE DISTRIBUCIÒN	14%	4	0,6	4	0,6	2,5	0,4	2	0,3	1	0,1
EMPAQUE	9%	2	0,2	3	0,3	1	0,1	3	0,3	4	0,4
PORTAFOLIO DIVERSIFICADO	19%	4	0,8	1,5	0,3	2	0,4	3	0,6	2,5	0,5
CAPACIDAD INSTALADA	6%	4	0,2	4	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
	100%		2,8		2,9		1,9		2,4		3,0

Tabla 6-Matriz MPC Fruta seca

Se observa un comportamiento homogéneo de los competidores del sector en cuanto a la buena aplicación de los factores claves de éxito. Inversiones Sanco Ltda, se destaca por el adecuado uso de la imagen, la presentación del producto y su empaque.

Por otro lado, se realizó la matriz del perfil de competencia para otro de los productos principales de la empresa, la infusión aromática.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	TE HINDU		JAIBEL		THE TEA HOUSE		FRUTALIA		SANCO	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	19%	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8	3	0,6
IMAGEN	19%	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8
PRESENTACION	14%	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6
CANALES DE DISTRIBUCIÒN	14%	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	0,1
EMPAQUE	9%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
PORTAFOLIO DIVERSIFICADO	19%	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2,5	0,5
CAPACIDAD INSTALADA	6%	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	3	0,2
	100%		3,8		3,8		2,8		3,7		3,0

Tabla 7-Matriz MPC Infusión aromática

En esta matriz MPC, se encontró que existen empresas con mayores ventajas competitivas y factores d éxito, debido principalmente a sus años de experiencia y presencia en el mercado, en la cual Inversiones Sanco, se destaca por su imagen presentación y empaque, sin embargo debe mejorar principalmente sus canales de distribución.

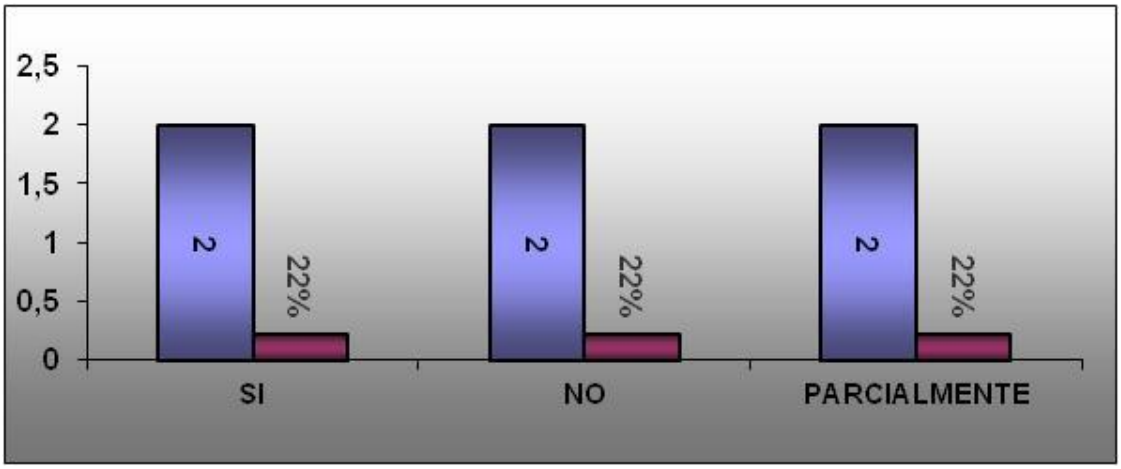
Matriz de evaluación de la misión

Para evaluar, la misión de la empresa, se tienen en cuenta los componentes que esta contiene y el mensaje que se quiere transmite a los consumidores.

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE
DESARROLLO	X		
ALTA CALIDAD	X		
EXPERIENCIA GASTRONOMICA		X	
CALIFICACION RRHH			X
MEDIO AMBIENTE			X
NECESIDADES DE LOS CLIENTES		X	
ANALISIS			

SI	2	22%
NO	2	22%
PARCIALMENTE	2	22%

Tabla 8-Matriz evaluación misión

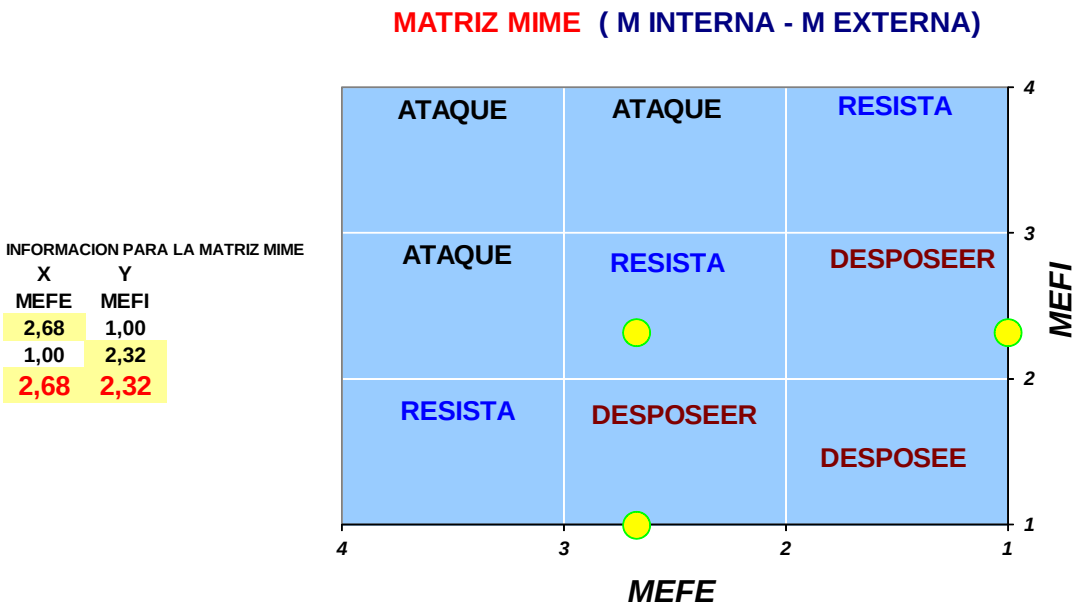


Gráfica 5-Resultados evaluación misión

Al evaluar la misión, se diagnosticó una baja coherencia entre la declaración de la misión y las actividades que la compañía desarrolla para soportarla. Es importante, por lo tanto redefinir la misión y encajar adecuadamente las actividades de la organización dentro de ella.

Matriz interna- externa MIME

Según Luis Fernando Restrepo, la matriz denominada interna-externa, tiene en cuenta la información y resultados obtenidos en las matrices de evaluación del factor interno y de evaluación del factor externo, MEFE y MEFI, con el fin de determinar la posición estratégica en el sector en la que se encuentra la empresa.

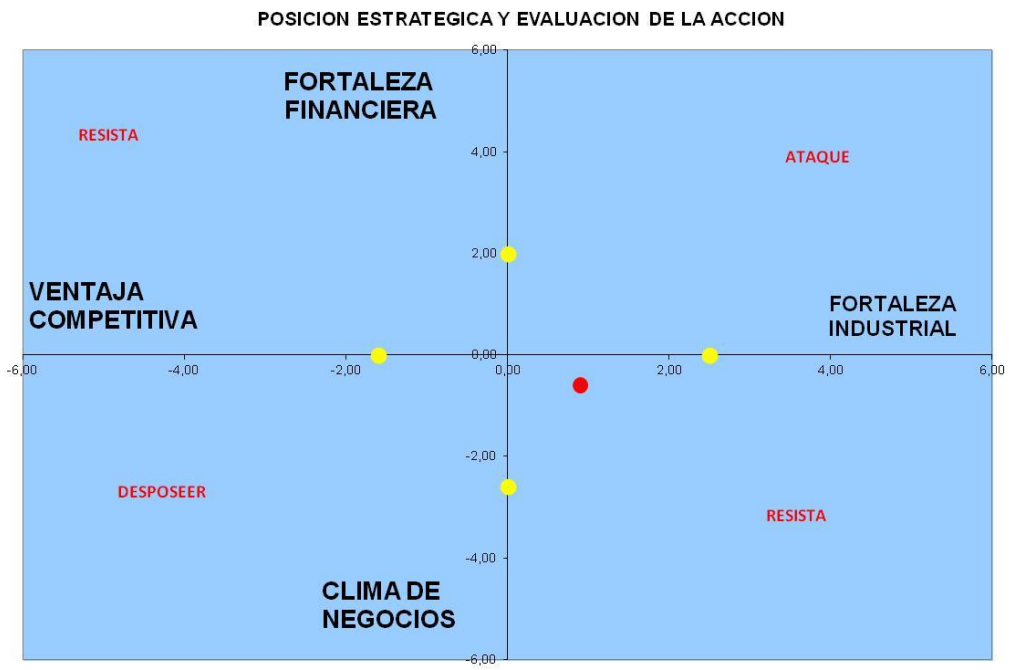


Gráfica 6-Matriz MIME

Se observa, que al cruzar las matrices MEFE y MEFI, la posición de para la empresa es resista, debido a que la empresa aún no se encuentra posicionada en el mercado y existen competidores con una posición de ataque importantes. Sin embargo, la empresa posee alta capacidad productiva y buena calidad en sus productos, que debe ser complementada con la ampliación de sus canales de distribución y la creación de un plan de marketing, principalmente, para tomar una posición de ataque. Finalmente, es importante resaltar que la empresa debe tener prudencia en las decisiones estratégicas, debido al comportamiento del sector y sus competidores.

Matriz de posición estrategia y evaluación de la acción PEEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es definida por Luis Fernando Restrepo, como la matriz que busca comprobar o resaltar los resultados obtenidos en la matriz MIME, con el fin de que la empresa esté segura cerca de su posición en el sector y a partir de ellos, pueda tomar decisiones.



Gráfica 7-Matriz PEEA

Se destaca el hecho de que la compañía se encuentra en una posición de resista en ambas matrices lo que implica un análisis de contrastación positivo. Adicionalmente es importante fortalecer aún más las ventas competitivas así como la posición estratégica financiera de la compañía para poder desplazarse hacia una posición de ataque. De igual forma se vuelve fundamental construir barreras de entrada al sector para intentar frenar el nivel de informalidad.

Matriz DOFA

En la matriz DOFA, se comparan e identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de la empresa como del sector en el que esta se desempeña. Lo anterior, permitirá identificar las estrategias genéricas, que la empresa puede implementar y que le permitirá contrarrestar las amenazas y debilidades que se presentan.

MATRIZ DOFA

			DEBILIDADES	FORTALEZAS
			1 NO CERTIFICACIONES	1 MARCA E IMAGEN
			2 BAJOS INGRESOS	2 INNOVACION
			3 NO HAY PLAN DE MARKETING	3 CAPACIDAD INSTALADA ALTA
			4 NO HAY PLANIFICACION FINANCIERO	4 DESARROLLO DE RELACIONES EN EL SECTOR
			5 NA HAY ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5 CAPACIDAD DE APALANCAMIENTO FINANCIERO
			6	6 SEGUIMIENTO A SATISFACCION DE CLIENTES
			7	7 POSIBILIDAD DE INTEGRACIÒN HACIA ATRÀS
			8	8
			9	9
			10	10
			11	11
OPORTUNIDADES	1	TLC`S	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	2	PERMANENTE OFERTA DE MATERIA PRIMA DIFERENCIADA	D2,01,O6: PENETRACION DE MERCADO	F1,F2,F3,F5,O1,O4,O6,O7 DESARROLLO DEL MERCADO
	3	MATERIA PRIMA DE BAJO COSTO		
	4	MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL MERCADO	D1,O1: PENETRACION DE MERCADO	F1,F3,F4,F6,O2,O3,O4,O5,O6,O7 PENETRACION DEL MERCADO
	5	NO HAY UNA CULTURA DESARROLLADA EN EL MERCADO LOCAL		
	6	CRECIENTE CULTURA HACIA LO NATURAL Y ORGANICO		F4,O1,O5 ASOCIACION
	7	MERCADO DEL DESHIDRATADO COMO INSUMO INDUSTRIAL		
	8			F1,F2,F3,F5,O1,O2,O3,O4,O6,O7 DESARROLLO PRODUCTO
	9			
	10			
AMENAZAS	1	INESTABILIDAD DE LA TASA DE CAMBIO	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2	NO HAY UNA CULTURA DESARROLLADA EN EL MERCADO LOCAL	D1,D2,D3, A2,A3,A5 DESARROLLO DEL MERCADO	
	3	INFORMALIDAD Y BAJO NIVEL DE TECNIFICACION DE LOS RIVALES		A5,A2,FI,F4:PENETRACION DE MERCADO, ASOCIACION
	4	INGRESO DE PRODUCTOS CHINOS DE BAJO COSTO	D1,D2,D3, A2,A3,A4,A5 PENETRACION EN EL MERCADO	
	5	BARERA CULTURAL HACIA EL PRODUCTO		A2,A4,A5, F4 ASOCIACION
	6		D1,D2,D3, A2,A3,A4,A5 DESARROLLO PRODUCTO	
	7			
	8			
	9			
	10			

Gráfica 8-Matriz DOFA

En la matriz DOFA, se observa que las estrategias que la empresa debe implementar son: La estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto en los cuatro cuadrantes de la matriz, que se deben implementar a través del uso de oportunidades como la creación de una cultura por el consumo de alimentos naturales y saludables y también por

medio del uso de alta tecnología. Este resultado, contrasta con lo mencionado anteriormente acerca de la penetración y explotación del mercado nacional que debe realizar la empresa.

Matriz O-E Genérico

La matriz O-E, según Luis Fernando Restrepo, es utilizada para establecer el horizonte institucional de la empresa, definiendo sus principales objetivos y las estrategias para lograrlo.

OBJETIVOS	**MAXIMIZAR EL VALOR AGREGADO**	**GENERAR DE MANERA PERMANENTE NUEVOS NEGOCIOS**	**INCREMENTO PERMANENTE DE LA RENTABILIDAD**
Penetración en el mercado	**X**	**X**	**X**
Desarrollo del mercado	**X**	**X**	**X**
Desarrollo de producto	**X**	**X**	**X**
Asociación		**X**	**X**

Tabla 9-Matriz O-E Genérico

El resultado de esta matriz permite validar que las estrategias seleccionadas son coherentes con los objetivos estratégicos planteados por la empresa, es decir que al generar valor agregado, nuevos negocios e incrementar la rentabilidad, la empresa tendrá la capacidad de penetrar y crecer en el mercado.

Matriz calificación del potencial estratégico CPE

La Matriz de calificación del potencial estratégico, según Luis Fernando Restrepo, permite determinar las mejores estrategias a implementar teniendo en cuenta las limitaciones y capacidad operativa de la empresa. Adicionalmente, para respaldar y corroborar los resultados obtenidos en la matriz O-E Genérico, en cuanto a las estrategias apropiadas para lograr los objetivos de la empresa.

FACTORES	ESTRATEGIAS						PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO										ASOCIACION			
	E																							
DEBILIDADES																								
NO CERTIFICACIONES	1,3	0	0	0	0	3	3,9	4	5,2	4	5,2	0	0	0	0	0	0	2,5	3,25	0
BAJOS INGRESOS	1,3	0	0	0	4	5,2	4	5,2	4	5,2	0	0	0	0	0	3	3,9	0
NO HAY PLAN DE MARKETING	1	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	2,5	2,5	0
NO HAY PLANIFICACION FINANCIERO	1	0	0	0	2	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	1	1	0
NA HAY ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
FORTALEZAS																								
MARCA E IMAGEN	4	0	0	0	4	16	4	16	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0
INNOVACION	4	0	0	0	4	16	4	16	4	16	0	0	0	0	0	2	8	0
CAPACIDAD INSTALADA ALTA	4	0	0	0	3	12	3	12	4	16	0	0	0	0	0	3	12	0
DESARROLLO DE RELACIONES EN EL SECTOR	3,5	0	0	0	2	7	3	10,5	2	7	0	0	0	0	0	4	14	0
CAPACIDAD DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	3,2	0	0	0	2	6,4	2	6,4	2	6,4	0	0	0	0	0	2	6,4	0
SEGUIMIENTO A SATISFACCION DE CLIENTES	3,5	0	0	0	3,5	12,25	3	10,5	4	14	0	0	0	0	0	3	10,5	0
POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	3,2	0	0	0	1	3,2	1	3,2	2	6,4	0	0	0	0	0	2	6,4	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0
	0	0	0	0		0		0		0	0	0	0	0	0		0	0

OPORTUNIDADES																												
TLC'S	4		0		0		0	4	16	4	16	4	16		0		0		0		0		0	4	16		0
PERMANENTE OFERTA DE MATERIA PRIMA DIFERENCIADA	3		0		0		0	3	9	3	9	4	12		0		0		0		0		0	2	6		0
MATERIA PRIMA DE BAJO COSTO	3		0		0		0	2	6	2	6	4	12		0		0		0		0		0	2	6		0
MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL MERCADO	3		0		0		0	2	6	2	6	4	12		0		0		0		0		0	2	6		0
NO HAY UNA CULTURA DESARROLLADA EN EL MERCADO LOCAL	4		0		0		0	3	12	4	16	4	16		0		0		0		0		0	3	12		0
CRECIENTE CULTURA HACIA LO NATURAL Y ORGANICO	4		0		0		0	3	12	4	16	4	16		0		0		0		0		0	3	12		0
MERCADO DEL DESHIDRATADO COMO INSUMO INDUSTRIAL	4		0		0		0	3	12	4	16	4	16		0		0		0		0		0	3	12		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
			0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
AMENAZAS																												
INESTABILIDAD DE LA TASA DE CAMBIO	1,5		0		0		0	2	3	2	3	2	3		0		0		0		0		0	1	1,5		0
NO HAY UNA CULTURA DESARROLLADA EN EL MERCADO LOCAL	1		0		0		0	3	3	4	4	4	4		0		0		0		0		0	3	3		0
INFORMALIDAD Y BAJO NIVEL DE TECNIFICACION DE LOS RIVALES	1		0		0		0	2	2	2	2	3	3		0		0		0		0		0	2	2		0
INGRESO DE PRODUCTOS CHINOS DE BAJO COSTO	1,5		0		0		0	2	3	3	4,5	4	6		0		0		0		0		0	3	4,5		0
BARERA CULTURAL HACIA EL PRODUCTO	2		0		0		0	4	8	3	6	4	8		0		0		0		0		0	3	6		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
TOTALES			0		0		0		181,95		198,5		225,2		0		0		0		0		0		155,95		0

Gráfica 9-Matriz CPE

La valoración de la matriz de potencial estratégico permite concluir que las estrategias más relevantes que se deben implementar, son las de desarrollo de mercado y desarrollo de producto, que coincide con las estrategias plateadas, en la matriz O-E Estrategias viables, al enmarcar las estrategias hacia el objetivo de posicionarse en el mercado y desarrollar constantemente nuevos productos con un alto valor agregado.

Mapa de competitividad

El mapa de competitividad permite analizar y evaluar las áreas y operaciones de la empresa, se formula el mapa de competitividad a continuación:

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	47%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	75%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	69%
4. COMERCIALIZACION	26%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	65%
6. RECURSOS HUMANOS	46%
7. GESTION AMBIENTAL	65%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	53%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	53%

Tabla 10-Mapa de competitividad

Por lo tanto, se logra establecer que la empresa presenta un nivel de competitividad de 53%, teniendo en cuenta factores importantes y en los que se destaca la empresa como en su proceso productivo, su gestión ambiental y su área de contabilidad y finanzas. Sin embargo, es importante resaltar que la empresa no posee un área de comercialización, por lo cual su evaluación en este factor es baja.

Al realizar la evaluación global de la empresa se encontró la siguiente gráfica:

Gráfica 10-Evaluación global de la empresa

En la evaluación global de la empresa, se encontró que sus puntos fuertes son la producción y operaciones, el alto nivel de aseguramiento de la calidad de su producto, así como la gestión ambiental que realiza la empresa. La empresa tiene una baja calificación en su área de comercialización, la cual no se encuentra formalmente creada, así como el planteamiento estratégico que realiza la empresa.

A continuación, se presentan los factores individuales, tenidos en cuenta para evaluar cada una de las áreas de la empresa.

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	53%
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACION
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	37%
B. Implementación de la Estrategia	53%
EVALUACION DE L AREA	47%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	EVALUACION
A. Planificación y Proceso de Producción	65%
B. Capacidad del Proceso	100%
C. Mantenimiento Preventivo	72%
D. Investigación y Desarrollo	93%
E. Aprovisionamiento	40%
F. Manejo de Inventarios	48%
G. Ubicación e Infraestructura	80%
EVALUACION DE L AREA	75%

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	70%
B. Sistema de Calidad	68%
EVALUACION DE L AREA	**69%**

4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	45%
B. Mercado Nacional: Servicios	67%
C. Mercado Nacional: Distribución	63%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	**58%**
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	3%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	0%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	45%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	**4%**
EVALUACION DE L AREA	**26%**

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	64%
B. Administración Financiera	52%
C. Normas Legales y Tributarias	95%
EVALUACION DE L AREA	**65%**

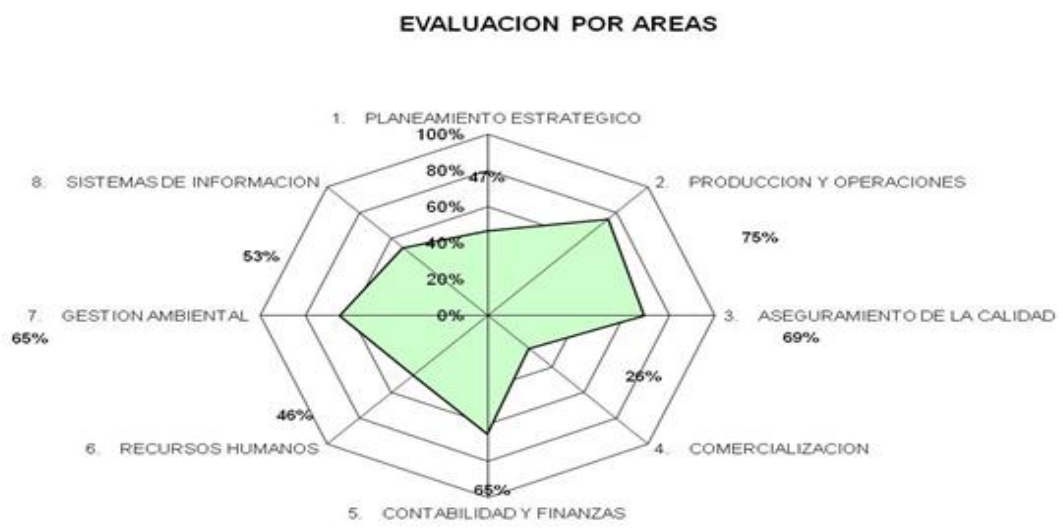
6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	69%
B. Capacitación y Promoción del Personal	30%
C. Cultura Organizacional	32%
D. Salud y Seguridad Industrial	70%
EVALUACION DEL AREA	**46%**

7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	60%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	60%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	60%
D. Administración del Desperdicio	80%
EVALUACION DEL AREA	**65%**

8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	52%
B. Entradas	44%
C. Procesos	48%
D. Salidas	68%
EVALUACION DEL AREA	**53%**

Tabla 11-Mapa competitividad por áreas

Por último, se presenta el estado actual y el porcentaje meta que deben alcanzar, cada una de las áreas de la empresa, donde se evidencia que las áreas que requieren de una mejora mayor son las de comercialización, planeamiento estratégico y recursos humanos.



Gráfica 11-Evaluación final por áreas

Análisis financiero de la empresa

En el análisis financiero (ANEXO 1), se encuentra que la empresa con 5 años en el mercado, viene mejorando sus niveles de EBITDA pasando de un 13% en el 2010 a un 27% en el 2011, debido principalmente por un incremento progresivo y sostenido en sus niveles de ventas, el cual del 2010 al 2011 fue del 175,62%, lo cual indica que la empresa se encuentra creando valor y que se espera continué el crecimiento de las ventas. De igual manera el EVA de la compañía paso de 15% a 29%, confirmando el sano comportamiento anteriormente mencionado. Por otro lado, se observa un crecimiento del activo, patrimonio y utilidad neta de la empresa de 521,94%, 116,62% y 316,74% respectivamente, lo que representa el crecimiento en ventas y mercado de la empresa. Por último, es importante tener algunos indicadores importantes como el Retorno de los activos ROA y el Retorno del patrimonio ROI, los cuales son de 7,17% y 47;90%, evidenciando la rentabilidad de las inversiones y operaciones realizadas por la empresa Inversiones Sanco Ltda, quien no posee deudas con entidades financieras y posee capital propio.

Recomendaciones estratégicas integrales para la empresa por parte del consultor Germán Rodríguez

- Estrategias para mejorar la capacidad productiva:

La compañía tiene una capacidad instalada suficiente para atender demanda nacional y un posible incremento debido a las exportaciones. La maquinaria es tecnología nueva que asegura un comportamiento estable. Es importante evaluar a través de un modelo de gestión de producción los índices de capacidad instalada para efectos de hacer una planificación de largo plazo de la infraestructura fabril.

- Estrategias para mejorar la capacidad financiera:

La compañía presenta niveles de apalancamiento financiero importantes. Su principal fuente de financiación son los socios seguida de un buen acceso a créditos del sector financiero. Para evitar problemas futuros, tanto la inversión como el uso de recursos para capital de trabajo deben realizarse a través de un modelo de planificación que reduzca el riesgo de la inversión y asegure su retorno. No existe un modelo de planificación financiera.

- Estrategias para mejorar la capacidad Comercial

De igual forma la compañía no tiene establecido un plan de marketing ni un plan comercial. De manera inmediata se debe construir dicho plan teniendo en cuenta el análisis de precios, productos, plaza, promociones y diseño de promesa de valor al mercado

- Estrategias para mejorar la gestión administrativa y humana.

El modelo de gestión ISO 9000 que la compañía decidió implementar es un buen modelo para comenzar a desarrollar todos los procesos y procedimientos administrativos. Se debe dar continuidad al proyecto ya arrancado pues fortalecerá la gestión integral de la organización.

- Estrategias para mejorar la capacidad Internacional

Los modelos de marketing y de logística internacional deben ser fortalecidos por la compañía. La tendencia al desarrollo de marca, imagen y procesos de innovación de producto pueden ser los puntos

de soporte para desarrollar la estrategia de internacionalización. De igual manera se deben fortalecer los procesos de administración interna tales como producción, logística y planificación financiera.

INTELIGENCIA DE MERCADOS

Durante este capítulo, se realizará la evaluación de los principales productos de la empresa Inversiones Sanco Ltda, con el fin de elegir uno de ellos, el cual es el producto más competitivo de la empresa y además responde a las exigencias del mercado internacional. Por ello, fueron evaluados los siguientes productos: Infusión con fruta seca, Uchuva deshidratada y Snacks de fruta deshidratada. Adicionalmente, se definirá la partida arancelaria del producto elegido y se realizará la matriz de selección de mercado. Por último, se identificarán las características importantes del mercado estadounidense, así como de mercados, que pueden ser importantes para la empresa, como: Costa Rica y Canadá. Lo anterior, se desarrolló por medio del uso del modelo matricial y el uso de bases de datos como Trademap, Bacex y Wiser. La investigación y estrategias formuladas fueron realizadas junto al consultor experto Ricardo Bernal.

Determinación y descripción general del producto

Selección de producto

En la matriz de selección de producto (ANEXO 2), desarrollada por el Centro de Innovación y Desarrollo empresarial de la Universidad del Rosario, se evaluaron tres productos: Infusión con fruta seca, Uchuva deshidratada y snacks de fruta deshidratada. A través de los diferentes criterios de evaluación se encontró que las siguientes características en cada uno de los productos.

- Infusión con fruta seca: El producto posee ventaja competitiva o innovadora en diseño ya que el empaque del producto es único y especialmente diseñado para este, por lo cual también posee ventaja competitiva o innovadora en empaques, también posee ventaja competitiva o innovadora en su proceso de producción ya que se utiliza una máquina de última tecnología para

su producción, lo que contribuye a que el producto tenga un alto nivel de calidad y posea ventaja competitiva en calidad y su manual se encuentra en inglés y español. Adicionalmente, el producto es único en el mercado nacional ya que tiene una combinación especial de frutos secos y la empresa tiene una política de manejo de garantía del producto y capacidad de producción para el mercado internacional. Por último, el producto ha presentado crecimiento de ventas en el mercado local y la empresa posee los recursos técnicos y financieros para la producción y comercialización del producto.

- Uchuva deshidratada: El producto posee ventajas competitivas o innovadoras en el proceso de producción y en calidad debido a las máquinas de última tecnología que se utilizan para su producción. También su manual se encuentra en inglés y español, lo cual es importante en el mercado internacional. Por otro lado, la empresa tiene establecidas políticas de garantía de este producto, posee la capacidad de producción que requiere para ingresar al mercado internacional y por último cuenta con los recursos técnicos y financieros para su comercialización. Sin embargo, no es un producto único en el mercado, existen similares y no posee ventajas competitivas en diseño y empaque.

- Snacks de fruta deshidratada: Tiene ventaja competitiva o innovadora en diseño, empaque, proceso de producción y calidad. Adicionalmente la empresa cuenta con políticas de garantía del producto y recursos financieros y técnicos para su comercialización. Por lo tanto, tiene características similares a la infusión con fruta seca, sin embargo no es un producto único en el mercado.

Por lo tanto, por lo mencionado anteriormente, se considera que los tres productos son competitivos y cumplen con requisitos para el mercado internacional. Sin embargo, el producto con mayor nivel de competitividad y que se diferencia por ser un producto único en el mercado es la infusión con frutas secas, por lo cual es el producto seleccionado, como objeto de estudio durante la presente investigación.

Plan de mejora del producto seleccionado

Para la elaboración del plan de mejora se tuvieron en cuenta los aspectos evaluados en la matriz de selección de producto (ANEXO 2), con el fin de identificar los principales factores a mejorar del producto seleccionado, es decir la infusión aromática, producto que será objeto de estudio.

PLAN DE MEJORA DEL PRODUCTO SELECCIONADO						
ASPECTO	**FACTOR**	**CALIFICACION**	**SITUACION ACTUAL**	**PLAN DE MEJORA**	**Responsable**	**Fecha**
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCIÓN	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	1	No tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio, Industria y turismo	Tramitar los criterios de origen ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Gerencia general	Enero de 2013
	El producto cumple con normas ambientales.	1	La empresa no conoce cuales son las normas ambientales que debe cumplir el producto	Estudiar e investigar las normas ambientales que deben cumplir los productos y sus procesos de producción	Gerencia general	Enero de 2013
PRODUCTOS	Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	2	Cumple con algunos requisitos y normas de etiquetados pero deben complementarse para incursionar en el mercado internacional	Investigar los criterios de etiquetado faltantes para comercio exterior e implementarlos	Gerencia general	Febrero de 2013
COMPLEMENTARIOS	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	2	Actualmente las cajas de carton no cuentan con la identificación de la empresa	Definir los artes y el proceso de producción para que las cajas tengan la imagen corporativa de la empresa	Gerencia general	Febrero de 2013

ATRIBUTOS INTAGIBLES	Se cuenta fisicamente con un manual de uso y almacenamiento	1	Actualmente la empresa no cuenta con un manual de uso y almacenamiento	Definir y establecer manuales de uso y almacenamiento	Gerencia general	Enero de 2013
OTROS ASPECTOS	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	Se tienen calculados los costos directos e indirectos del proceso productivo, sin embargo no se tienen identificados en la ficha tecnica del producto	Incluir en la ficha tecnica los costos del proceso productivo	Gerencia general	Febrero de 2013

Tabla 12-Plan de mejora para Bit infusión

En el plan de mejora del producto, se observa que se estas se requieren principalmente en la etiqueta del producto y es necesario tramitar el certificado de origen del producto, así como se crear la ficha técnica del producto y el manual de uso del producto, durante enero y febrero del 2013.

Determinación de la Posición Arancelaria

Por último, al seleccionar el producto, infusión aromática, se estableció su respectiva partida arancelaria, con el fin de poder realizar un estudio y análisis a fondo, de este producto en el mercado internacional.

El producto seleccionado tiene dos componentes importantes, la tisana y la fruta deshidratada, por lo tanto desde el inicio se buscó establecer una partida arancelaria que lograra unificar a estos dos componentes, sin ser excluyentes. Sin embargo, ante la dificultad de hallar una partida arancelaria exacta para los dos componentes, se encontró la partida numero: 09.03.00.00.000, que describía en su mayoría la tisana. Por petición del empresario, se decidió realizar una nueva búsqueda para encontrar la partida que unificara los dos componentes y finalmente se decidió que el número de partida para la infusión con frutos secos es la partida número: 21.06.90.71

Descripción del producto

A continuación, se evidencia las principales características y aspectos de la infusión aromática, producida por la empresa Inversiones Sanco Ltda.

<table>
<tr><th>ASPECTO</th><th>DESCRIPCION</th></tr>
<tr><td>Nombre del producto y presentación</td><td>Fruta deshidratada con hierbas aromáticas y presentación en bolsa de 14 gr. neto.</td></tr>
<tr><td>POSICION ARANCELARIA</td><td><table>
<tr><td>Posición</td><td>21.06.90.71.00</td></tr>
<tr><td>Descripción técnica</td><td>Preparaciones alimenticias diversas - Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte. - Las demás: - Que contengan exclusivamente mezclas o extractos de plantas, partes de plantas, semillas o frutos.</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Ficha Técnica</td><td><table>
<tr><td>Material</td><td>Descripción</td></tr>
<tr><td>Uchuva</td><td>Fruta</td></tr>
<tr><td>Mango</td><td>Fruta</td></tr>
<tr><td>Piña</td><td>Fruta</td></tr>
<tr><td>Fresa</td><td>Fruta</td></tr>
<tr><td>Mora</td><td>Fruta</td></tr>
<tr><td>Flor de Jamaica</td><td>Planta</td></tr>
<tr><td>Yerbabuena</td><td>Hierba</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Genérica (Composición)</td><td></td></tr>
</table>

ASPECTO	DESCRIPCION

Referencia: Tentación natural

MATERIAL	%	ORIGEN	
		NAL	IMPORT
Uchuva	28,4%	X	
Piña	21,3%	X	
Fresa	14,2%	X	
Mango	21,3%	X	
Mora	7,1%	X	
Yerbabuena	5,4%	X	
Flor de Jamaica	2,3%	X	

Referencia: Intensa Pasión

MATERIAL	%	ORIGEN	
		NAL	IMPORT
Uchuva	28,4%	X	
Piña	21,3%	X	
Papaya	14,2%	X	
Mango	21,3%	X	
Guayaba	7,1%	X	
Limonaria	5,4%	X	
Flor de Jamaica	2,3%	X	

Referencia: Suave placer

MATERIAL	%	ORIGEN	
		NAL	IMPORT
Uchuva	28,4%	X	

<table>
<tr><th>ASPECTO</th><th>DESCRIPCION</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>Piña</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Yerbabuena</td><td>7,4%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Mango</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Fresa</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Mora</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Manzana</td><td>7,4%</td><td>X</td><td></td></tr>
</table>
Referencia: Dulce bienestar
<table>
<tr><td rowspan="2">MATERIAL</td><td rowspan="2">%</td><td colspan="2">ORIGEN</td></tr>
<tr><td>NAL</td><td>IMPORT</td></tr>
<tr><td>Uchuva</td><td>28,4%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Piña</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Papaya</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Mango</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Guayaba</td><td>14,2%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Limonaria</td><td>7,4%</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Manzana</td><td>7,4%</td><td>X</td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Cuidados especiales</td><td>Manténgase en un lugar fresco y seco. Con un nivel de humedad menor al 10%.</td></tr>
<tr><td>Posicionamiento de la marca (know how)</td><td>La marca del producto: Bit infusión, se encuentra registrada ante la Superintendencia de Industria y comercio.</td></tr>
<tr><td>Oferta exportable</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>ASPECTO</th><th>DESCRIPCION</th></tr>
<tr><td></td><td><table>
<tr><th>Capacidad</th><th>Valor en unidades</th></tr>
<tr><td>Capacidad de producción mensual en tres turnos</td><td>80.000 Unidades en 3 turnos actualmente, pero se puede aumentar la capacidad pues se tiene infraestructura para crecer y contratar más personal.</td></tr>
<tr><td>Ventas nacionales o actuales promedio mes</td><td>10.000 Und.</td></tr>
<tr><td>Oferta exportable por mes</td><td>70.000 Und. Y se puede producir más.</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Abastecimiento del producto o materia prima</td><td>La empresa al vender su producción, cuenta con la capacidad financiera, técnica y con los proveedores que le brindan la materia prima necesaria para continuar con la fabricación de su producto.</td></tr>
</table>

Tabla 13-Descripción del producto

Inteligencia de mercados

El desarrollo de la inteligencia de mercados para el producto seleccionado, Infusión aromática, se identificó las principales características de diferentes mercados internacionales importantes, partiendo de 10 posibles países objeto de exportación, los cuales a través del uso del modelo matricial, desarrollado por el Centro de Innovación y Desarrollo de la Universidad del Rosario, fueron evaluados con el fin de elegir tres países, el mercado objetivo, alterno y contingente.

PAIS	Exportaciones de la empresa	EXPORTACIONES DE COLOMBIA P. (BACEX) 2010/2009		Value imported in 2009, in US$ thousand	Value imported in 2010, in US$ thousand	ACUERDOS
Chile	Ninguna	$ 761.758	$ 0	$ 68.273	$ 92.473	Tratado de libre comercio
Estados Unidos	Ninguna	$ 95.398	$ 115.970	$ 1.400.261	$ 1.625.259	Tratado de libre comercio
México	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 472.538	$ 485.755	Tratado de libre comercio
Uruguay	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 36.262	$ 40.348	Acuerdo de complementación económica con MERCOSUR
Costa Rica	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 62.202	$ 89.259	No existe ningún acuerdo pero se iniciarion las negociaciones este año
Canadá	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 949.677	$ 1.063.923	Tratado de libre comercio
Brasil	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 151.848	$ 154.587	Acuerdo de complementación económica con MERCOSUR
Perú	Ninguna	$ 28.823	$ 198.851	$ 100.514	$ 120.297	Acuerdo de integración económica (CAN) y preferencias arancelarias (APTA y APTDEA)

Argentina	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 55.338	$ 63.457	Acuerdo de complementación económica con MERCOSUR
Guatemala	Ninguna	$ 0	$ 0	$ 95.510	$ 107.006	Tratado de libre comercio

Fuentes: Trademap. Interational Trade Center

Tabla 14-Comparación 10 países potenciales

Durante esta fase, a partir de la tabla de 14, se preseleccionaron 6 de ellos: Chile, México, Estados Unidos, Costa Rica, Uruguay y Canadá. Estos países fueron elegidos, debido a que Estados Unidos y Canadá se encuentran dentro de los diez mayores importadores del mundo, mientras que Chile, México, Costa Rica y Uruguay, se encuentran dentro de los diez mayores importadores de Latino América y el Caribe, como se evidencia en la matriz Pre-inteligencia de mercados (ANEXO 3) . Adicionalmente con 5 de los 6 países, Colombia tiene acuerdos comerciales que le brindan preferencias arancelarias y poseen gobiernos estables. Por lo tanto, se considera que son mercados con un alto potencial para exportar el producto seleccionado, la infusión aromática.

Los principales factores a evaluar, serán las facilidades para la comercialización del producto, la experiencia de la empresa, la percepción del empresario, el sector, la demanda y oferta del mercado, la política comercial, logística, datos económicos y demográficos de cada uno de los 6 países nombrados anteriormente.

Resultado de la preselección de países

Al realizar la preselección de países, desarrollando dos matrices propuestas por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Rosario, la matriz de selección de país (ANEXO 4) y la matriz de selección de mercado (ANEXO 5) la calificación arrojo que el país con mayor potencial para exportar los productos de la empresa Inversiones Sanco, son Estados Unidos, como país alterno el resultado fue Costa Rica y el país contingente es Canadá.

Los cuales tuvieron un resultado de 2,29, 2,08 y 2,22 respectivamente, los cuales se observan a continuación, según la ponderación dada por el empresario a cada una de las variables evaluadas.

	CALIFICACION	México	Chile	Estados Unidos	Canadá	Uruguay	Costa Rica	COLOMBIA
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	15%	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	-
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	15%	0,15	0,30	0,45	0,45	0,15	0,30	-
3.- SECTOR:	10%	0,27	0,21	0,24	0,21	0,24	0,57	0,59
4.- MERCADEO	20%	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,39	0,41
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	0,18	0,22	0,30	0,14	0,30	0,12	0,18
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	0,14	0,19	0,17	0,19	0,18	0,22	0,16
7.- LOGISTICA	5%	0,11	0,11	0,15	0,11	0,11	0,08	0,09
8.- ECONOMICOS	5%	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
TOTAL	100%	1,83	2,01	2,29	2,08	1,96	2,22	1,82

Tabla 15-Pre-selección de países

Justificación Mercado Objetivo, Alterno y Contingente

A continuación, se presentan las principales características y razones que hacen que el mercado de Estados Unidos, Costa Rica y Canadá, sean mercados potenciales para la exportaciones de infusiones aromáticas, producidas por la empresa Inversiones Sanco Ltda.

OBJETIVO: Estados Unidos	Es un mercado interesante, con alto potencial, en el que les gustaría incursionar.	Los clientes potenciales son Distribuidores, restaurantes e instituciones que ofrezcan productos naturales.	La inteligencia de mercado, arroja que es el país con mayor valor de importaciones del producto seleccionado en el mundo y teniendo en cuenta su infraestructura y gobierno y políticas, se facilitan los procesos logísticos y se cuenta con una estabilidad política, donde adicionalmente las barreras de entrada de productos colombianas no son complejas gracias a la existencia del Tratado de libre, vigente con este país. Lo que genera que la inteligencia de mercados, lo considere como el país con mayor calificación y potencial para la empresa Inversiones Sanco.
ALTERNO: Costa Rica	Es un país mercado interesante que permitirá identificar las reacciones del mercado centroamericano frente al producto, además es un país con un ambiente político y económico estable.	Los clientes potenciales son Distribuidores, restaurantes e instituciones que ofrezcan productos naturales.	La inteligencia de mercados, muestra que Costa Rica es el tercer país latinoamericano con mayor importación del producto seleccionado. Presenta ventajas a nivel logístico por ser un país con buena infraestructura y con acceso a los dos mares. Adicionalmente presenta un ambiente estable a nivel económico y político y su calificación riesgo país la califica como moderable. Por lo tanto, es un mercado importante para la empresa.
CONTINGENTE: Canadá	Se considera un país interesante y le llama la atención al empresario para exportar sus productos.	Los clientes potenciales son Distribuidores, restaurantes e instituciones que ofrezcan productos naturales.	La inteligencia de mercados arroja que es el sexto país que tiene mayor valor de importación del producto seleccionado, adicionalmente presenta un entorno político y económico estable y adecuado para realizar negocios. Sin embargo, posee algunas dificultades a nivel logístico para exportar desde Colombia.

Tabla 16-Justificación selección de mercados

Mercado objetivo, alterno y contingente

A continuación, se analizaran las principales características de los mercados de Estados Unidos, Costa Rica y Canadá.

Mercado objetivo: Estados Unidos

Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO
• **Reseña general del país**	Estados Unidos, tiene como capital la ciudad de Washington, el mayor PIB lo presentan los estados de California, Texas, Nueva York y Florida. El sector de alimentos representa acerca del 2% del total de su PIB.
• **Indicadores Datos Macroeconómicos**	

FACTOR	VALOR
Capital:	**Washington D.C**
Población:	**313.847.465 (Julio 2011 est.)**
Idioma:	**Inglés**
Tipo de Gobierno:	**República Federal Constitucional y Presidencialista**
Religión:	**Católica (26%)**
Moneda:	**Dólar estadounidense**
PIB per Capita US$:	**$48,100 (2011 est.)**
Crecimiento de PIB %:	**1,5% (2011 est.)**
PIB: Valor US$	**$15.04 billones (2011 est.)**
Tasa de Devaluación %:	**-**
Cambio de la moneda X US$:	**-**

ASPECTO	CONTENIDO	
	Deuda Externa US$:	**$14,4 billones (30 junio 2012 est.)**
	Tipo de Cambio Bilateral Moneda del País :	**$1821, 81 pesos (25 noviembre 2012 est.)**
	Desempleo %:	**9% (2011 est.)**
	Tasa de Interés Pasivo %:	**1,62% (20 noviembre 2012 est.)**
	Tasa de Interés Activo %	**3,3% (2011 est.)**
	Inflación %:	**3% (2011 est.)**
	Población Económicamente Activa	**157'492.706 (2011 est.)**
	Ocupados	**143'318.362 (2011 est.)**
	Desocupados	**14'174.344 (2011 est.)**
	Reservas Internacionales	**147'315.000 (Enero 2012 est.)**
	Inversión Extranjera	**2.874 trillones (2011 est.)**
	Riesgo país	**Aaa1 Muy Bajo riesgo (Moody's-2011)**

Fuente: INDEX MUNDI Perfil Estados Unidos

Tabla 17-Información general de Estados Unidos

Definición y análisis del Sector

A continuación, se define el sector agroindustrial en Estados Unidos, teniendo en cuenta su producción nacional, importaciones y exportaciones.

	2009	2010	2011	% CRECIMIENTO
Producción nacional	USD$216,6 billones	USD$207,4 billones	USD$188,675 billones	-9,03%
Participación del sector en el PIB nacional	1,30%	1,55%	1,42%	-8,39%
Importaciones	USD$1'400.261.000	USD$1'625.259.000	USD$1'970.446.000	21,24%
Exportaciones	USD$2'978.840.000	USD$3'291.760.000	USD$3'810.585.000	15,76%
Consumo aparente/producción (nacional + importaciones)	$ 216.601.400.261.000	$ 207.401.625.259.000	$ 188.676.970.446.000	-9,03%

Fuente: Trademap. International Trade Center.

Tabla 18-Definición y análisis del sector

Se puede observar, la reducción del 9,03% en la producción nacional y el aumento en las importaciones y exportaciones de los productos, de este sector y que corresponden a la partida arancelaria asignada a la infusión aromática.

Principales ciudades en el mercado

Los principales estados de Estados Unidos que importan el producto seleccionado por la empresa, donde se identifica un mercado potencial son: Florida, Nueva York y California, teniendo en cuenta los datos expuestos a continuación:

	California	Nueva York	Florida
Población	467.343	959.993	156.612
Importaciones 2010	$ 238.239.100	$ 87.241.580	$ 34.658.786
Importaciones 2011	$ 268.672.761	$ 91.374.324	$ 41.797.578
Crecimiento 2010-2011	12,77%	4,74%	20,60%

Fuente: Wiser Trade. World Institute for strategic economic research

Tabla 19-Información principales ciudades del mercado objetivo

Perfil del comprador

Personas de sexo masculino y femenino mayores de 18 con preferencia por productos naturales y saludables.

Perfil del comprador corporativo

Cadenas de supermercados, minoristas que vendan productos naturales y orgánicos, restaurantes.

Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo son personas con preferencia por productos naturales y mayoristas que, dentro de su portafolio, vendan productos naturales, este mercado es elegido debido a que el producto seleccionado se ajusta a sus preferencias y existen pocos productos en el mercado que cumplan con las expectativas y necesidades de los consumidores sobre los productos naturales. Principalmente, se eligieron los estados de Nueva York, California y Florida, como los mercados más potenciales de Estados Unidos, debido a su nivel de importación anual del producto elegido.

Temporadas de compra

En el mercado colombiano el producto no presenta temporadas especiales de compra, sin embargo este tema se analizará a futuro, dependiendo de la reacción del nuevo mercado, con el fin de determinar si en el mercado de Estados Unidos el producto tiene temporadas de compra.

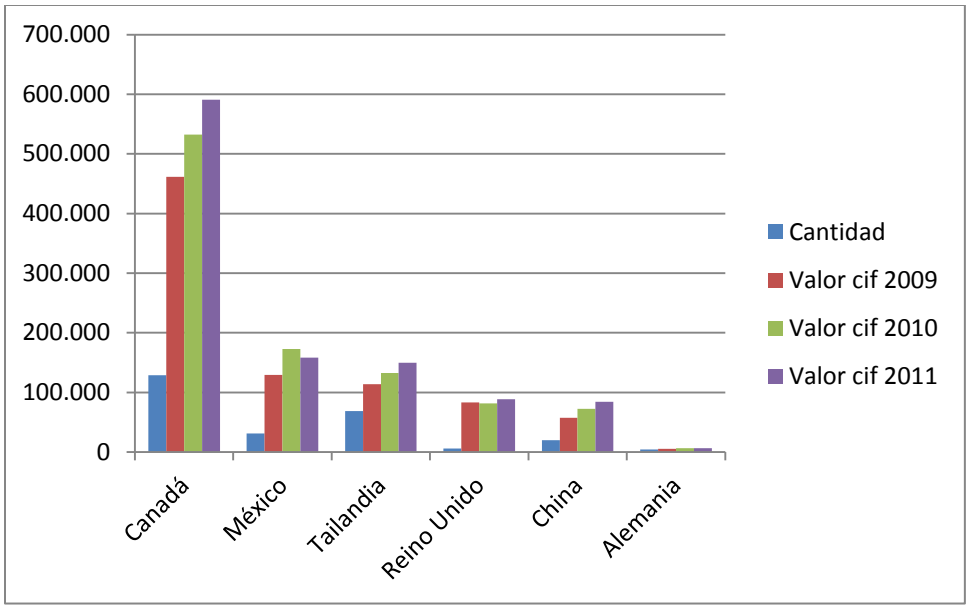
Análisis de la competencia

A continuación, se presentan los principales países proveedores de la partida arancelaria elegida a los Estados Unidos, así como la cantidad que exportan al año a este mercado.

Proveedores	Cantidad	Valor CIF 2009	Valor CIF 2010	Valor CIF 2011
Canadá	128.952	461.558	532.108	590.851
México	31.341	129.170	172.582	158.248
Tailandia	68.719	113.668	132.492	149.864
Reino Unido	5.587	83.187	81.487	88.635
China	19.759	57.462	72.246	84.029
Alemania	4.403	5.467	6.363	6.511

Fuente: Trademap. International Trade Center

Tabla 20-Paises proveedores de la partida



Fuente: Trademap. International Trade Center

Gráfica 12-Paises proveedores de la partida

En la Tabla 12, podemos observar que el mercado de Estados Unidos, se encuentra liderado por las importaciones provenientes de Canadá, con una participación del 33% del total de las importaciones del producto seleccionado a Canadá, esto se debe principalmente a la cercanía geográfica que existe entre los dos países y a la valoración del dólar canadiense, que equivale al dólar estadounidense. Por otro lado, el segundo país mayor importador, con cifras significativas, es México que posee el 8,93% del mercado. Por lo tanto, se encuentra que el mercado estadounidense de aromáticas de frutas secas, tiene como mayores proveedores, principalmente, Canadá y México, lo que indica que la mayor parte del mercado, se encuentra concentrado en las importaciones de empresas canadienses.

Análisis de la Competencia Local

La competencia tiene un portafolio similar, en cuanto la producción de uno de los productos que hacen parte del portafolio de la empresa Inversiones Sanco Ltda, que son los snacks de fruta. Sin embargo, no se encontró ningún competidor local para el producto de la infusión aromática. Por ello, a continuación se mencionan algunas empresas productos y que venden sus snacks de fruta en Estados Unidos.

Nombre de la empresa local: breve información de la misma	Ventas	Principales productos y servicios que ofrecen	Página Web	Fotos
Sahale	Whole Food, Starbucks, Walmar, Costco	Snacks de fruta deshidratada	http://www.sahalesnacks.com	
Enjoy life food	Target, Walmart, Whole Foods, Farm Fresh	Snacks de fruta deshidratada	http://www.enjoylifefoods.com/#page=page-1	

Fuente: Prochile. (Agosto 2011). Estudio de mercado snacks de fruta deshiratada EE.UU.

Tabla 21-Competencia local

Análisis de la Competencia Internacional

A continuación, se evidencia uno de los productos exportados a Estados Unidos de snacks de fruta. Sin embargo, al igual que la competencia loca, no xiste ninguna empresa productora de un producto similar a la infusión aromática, producida por la empresa Inversiones Sanco Ltda.

Nombre de la empresa local: breve información de la misma	Ventas	Principales productos y servicios que ofrecen	Página Web	Fotos
SunRype (México)	Sunflower Farmers Market, Henry's, Alberton's, Food Maxx	Snacks de fruta deshidratada	http://www.sunrypeusa.com/	

Fuente: Prochile. (Agosto 2011). Estudio de mercado snacks de fruta deshiratada EE.UU

Tabla 22-Competencia internacional

Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan la partida arancelaria

Nombre de la empresa: WEB , breve descripción del competidor nacional	Ciudad	Volumen	Valor FOB de los últimos años
Procaps S.A : produce medicamentos y servicios para la salud humana ya animal.	Barranquilla (Principal), Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellin y Pereira	-2009: 830,60 Kg -2010: 7600 Kg -2011: 830,60 Kg	2009: USD$7.857,19 2010: USD$8.314,14 2011: USD$7.857,19

Fuente: Banco de datos de comercio exterior BACEX. Ministerio de Comercio, Industria y turismo.

Tabla 23-Empresas colombianas que exportan la partida

Se observa que solo una empresa exporta a los Estados Unidos la partida arancelaria asignada a la infusión aromática, sin embargo el producto es diferente al producto a exportar por Inversiones Sanco S.A. Por lo tanto, se concluye que no hay empresas colombianas que exporten al mercado objetivo aromáticas con frutas secas.

Análisis de productos: Marcas y presentaciones del producto físico

Debido a que el producto seleccionado, no se encuentra en el mercado estadounidense, no hay marcas ni competidores directos. Por lo que para tener un marco de referencia sobre las presentaciones y marcas del mercado, se tomaran el producto general, que son las frutas secas y algunos tés de frutas, que podrían ser competencia para la infusión aromática.

Ilustración 3-Producto de referencia Crisps

Ilustración 4-Producto de referencia Stash Tea exotic

Ilustración 5-Producto de referencia Fruit Tea Sampler

Se observa que en la presentación del producto es prominente la exposición de las frutas y la cantidad que contienen los snacks y el té.

Licencias

No se requiere de ningún tipo de licencia especial o de acudir a alguna entidad a solicitar un permiso.

Requisitos Sanitarios

Los alimentos procesados están sujetos a inspecciones fitosanitarias. La institución que revisa el cumplimiento de los requisitos sanitarios es la Administración de Alimentos y medicamentos de Estados Unidos, quien inspecciona y mantiene registros relacionados con la fabricación, procesamiento, empaque, transporte, distribución, recepción, posesión, o importación de alimentos, examinando la presencia de residuos de plaguicidas, contaminantes y la calidad microbiológica, entre otros controles; adicionalmente este organismo exige y comprueba los certificados fitosanitarios expedidos por el país de origen, que en el caso colombiano es el registro sanitario expedido por INVIMA y que la empresa posee.

Por lo tanto las inspecciones realizadas por la FDA fundamentalmente consisten en controlar factores que afecten la salud pública de los habitantes de Estados Unidos. Con estas inspecciones, este organismo se encarga de hacer cumplir el Acta de Protección de la Salud Pública, Preparación y Respuesta ante el Bioterrorismo, expedida en 2002, este requerimiento exige un registro y una notificación previa por parte de las empresas de sus envíos a los Estados Unidos.

> "Por ello, todas las empresas relacionadas con alimentos y bebidas en Estados Unidos, deben registrarse usando los mismos formularios (incluye bodegas, procesadores, importadores, productores, etc.). El dueño, operador, o agente a cargo de una planta doméstica extranjera que produce/procesa, empaca, o mantiene alimentos para consumo humano en Estados Unidos., o un individuo autorizado por uno de ellos, debe registrar esa planta con el FDA. Una planta extranjera debe designar a un agente (U.S Agent) que resida legalmente o mantenga un lugar de trabajo en Estados Unidos, y estar físicamente presente en el país para propósitos de registro."(Prochile, 2008)

Requisitos técnicos

Los requisitos técnicos hacen referencia al empaque, etiquetado y requisitos sanitarios que debe cumplir el producto.

Empaque

Se exige, por parte de la FDA U.S Food and Drug administration, que el empaque sea aséptico, es decir que se encuentra esterilizado y no permita contaminación bacteriológica del alimento.

Etiquetado

La FDA, U.S Food and Drug administration, se encarga del cumplimiento de las leyes que exigen que el producto alimenticio sea seguro y limpio y que la etiqueta que porta sea honesta e informativa.

Según esta entidad y PromPeru (2010), el etiquetado obligatorio de los alimentos incluye la declaración de identidad (nombre común o usual del producto); la declaración de la cantidad neta del contenido; el nombre y lugar de operación del fabricante, empaquetador o distribuidor; y, si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar cada ingrediente en orden descendiente o según la predominancia, por su nombre común o usual. Sin embargo, aquellos alimentos que contengan un colorante aditivo que esté sujeto a la certificación de la FDA deberán declarar el colorante junto al resto de los ingredientes. Por último, los datos mencionados anteriormente deben estar en el idioma inglés.

Posicionamiento de la Marca

La marca del producto, Bit, no se encuentra posicionada en el país ya que no se ha realizado ningún proceso de exportación del producto a los Estados Unidos.

Ventajas del producto en el mercado

Las ventajas del producto son:

- Es un producto innovador y único en el mercado estadounidense ya que ninguna otra empresa lo exporta a Estados Unidos o lo produce. Por lo que no hay presencia de competidores en el mercado.
- La vida útil del producto es de un año

Desventajas del producto en el mercado

- El producto no es conocido en el mercado debido a que no existen ninguno igual o similar en el mercado y por lo tanto no se encuentra posicionado.

Nivel de Precios

El producto está dirigido a consumidores finales mayores de 18 con preferencia por los productos naturales y a cadenas de supermercados, es decir mayoristas. Es importante aclarar, que por la especificidad del producto y que no existe un producto igual en el mercado, se tendrá en cuenta el precio para frutos secos. Por lo tanto el nivel de precios para cada mercado, que tienen la misma partida arancelaria de la infusión aromática son:

- Mercado precio mayorista: Debido a que no se encuentra el dato, se tomará como precio para este mercado, el valor unitario de importación por país.

Canadá: USD$4.582
México: USD$5.049
Tailandia: USD$2.181

- Mercado consumidor final: Según, el estudio de mercado para snacks de fruta deshidratada a Estados Unidos, realizado por ProChile en Agosto del 2011, el precio para

consumidor final se encuentra entre USD$4 y USD9 dólares. Este rango se definio a partir de los precios de venta de mayoristas como: Wholefoods (USD$4,39) y Costco (USD$8,59).

- Márgenes de comercialización:

	Precio CIF	Importador (entre 30% y 40%)	Distribuidor (entre 20 y 30%)	Retail (entre 33% y 50%)
Margen		35%	30%	50%
Precio en US$	1	1.54	2.20	4.40

Fuente: Prochile. (Agosto 2011). Estudio de mercado snacks de fruta deshidratada EE.UU

Tabla 24-Margenes de comercialización EE.UU

Adicionalmente, debido a que el producto es nuevo para este mercado y no se encuentra en él, se determinaran los precios de los competidores, a través del precio de venta de los snacks de fruta seca y del té de frutas por separado.

Marca	Precio	Fotografía
Stash Tea exotic	Paquete de 6/ Unidad: USD$2,6	
Tea Forte Single Steeps Herbal	Paquete de 15/ Unidad: $USD 0,80	

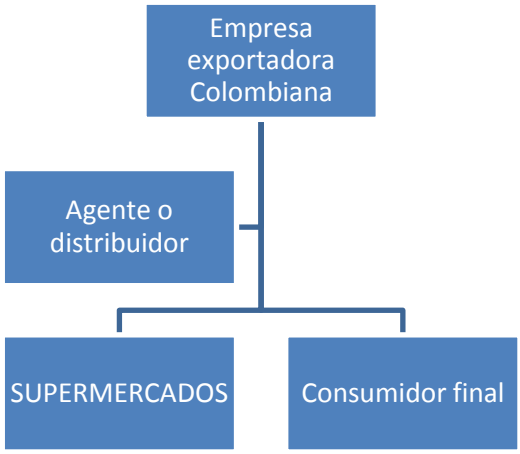
Fruit Tea Sampler	Paquete de 18/Unidad USD$0,17	
London Fruit & Herb Company	Paquete de 20/ Unidad USD$0,20	
Ahmad Tea Herbalist Tea selection	Unidad USD$2,90	
Sahale Snacks	USD$4,39	

Bakery on Main	USD$5,99	
Kirkland Signature Dried Mangoes & Berries	USD$8,59	
Mariani	USD$4,99- USD$6,39	

Fuente: Prochile. (Agosto 2011). Walmart store.

Tabla 25-Precios competencia

Análisis de canales

Determinación de Canales	 Fuentes: ProChile. Estudio de mercado snacks de fruta. (2011).
Contactos Potenciales	Mayoristas que tienen entre su oferta, productosde tipo gourmet, orgánicos, naturales u orientados al segmento de consumidores sometido a una dieta especial: • Wole Foods • Gelson's • Trader Joes • Bristol

Fuente: Prochile. (Agosto 2011). Estudio de mercado snacks de fruta deshiratada EE.UU

Tabla 26-Canales de comercialización

Contactos

Se presenta una lista de contactos (ANEXO 6), que son importantes para la empresa ya que son mayoristas y distribuidores en Estados Unidos que se enfocan en la venta de productos naturales y orgánicos. Por lo tanto, se dirigen al mercado objetivo de la empresa.

Análisis de comunicación

Como se ha mencionado, no existen competidores directos. Por lo tanto, se analizara una de las posibles estrategias, que son las ferias de alimentos, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Nombre Feria	**País - Ciudad**	**Fecha**	**Observaciones**
ANUGA 2013	Alemania – Colonia	05OCT13 - 09OCT13	Feria de Todos los rubros alimentarios
Cabadian Coffee & Tea Show	Canadá - Vancouver	20SEP13 - 21SEP13	Feria Internacional sobre Café y Té
WorldFood	Rusia – Moscú	16SEP13 - 19SEP13	Exposición internacional de Alimentos Bebida y Tecnología
Summer Fancy Food Show	USA - New York	30JUN13 - 02JUL13	Delikatessen , Alimentos Naturales, Kosher y Servicios
Coffee Fest Chicago	USA - Chicago	07JUN13 - 09JUN13	Feria Internacional sobre Café y Té
Alimentaria México	México - México DF	04JUN13 - 06JUN13	Salón Internacional de Alimentos y Bebidas
Natural & Organics Products Europe	Inglaterra - Londres	07ABR13 - 09ABR13	Exposición internacional de productos naturales y orgánicos
Alimentaria Puerto Rico	Puerto Rico - San Juan	06ABR13 - 07ABR13	Salón Internacional de Alimentos y Bebidas
IFE	Inglaterra - Londres	17MAR13 - 20MAR13	Exposición Internacional de Alimentos y Bebidas
New England Food Show	USA - Boston	10MAR13 - 12MAR13	Feria de Todos los rubros alimentarios
Natural Products EXPO West	USA - Anaheim	08MAR13 - 10MAR13	Exposición internacional de productos naturales y orgánicos
Canadian Restaurant &	Canadá – Toronto	03MAR13 - 05MAR13	Feria de Alimentos, Bebidas, Foodservice y Equipamiento

Foodservice			
International Restaurant & Foodservice Show	USA - New York	01MAR13 - 03MAR13	Exposición de Productos y Servicios Alimentarios
Tea & Coffee World Cup	Singapur - Singapur	28FEB13 - 02MAR13	Feria Internacional sobre Café y Té
Fruit Logistica	Alemania – Berlin	06FEB13 - 08FEB13	Feria para el Marketingt de las frutas
ExpoNUT Fruit & Vegetables	Turquía - Estambul	17NOV12 - 19NOV12	Feria para nueces, frutos secos, deshidratados y tecnologías

Tabla 27-Ferias de alimentos

A través de la Tabla 27, se puede observar que es importante para la empresa y una oportunidad para contactar clientes asistir a las ferias que se van a realizar en Marzo y Junio del 2013 en Nueva York, Estados Unidos; ya que es este su país objetivo y adicionalmente este es uno de los Estados definidos como mercados potenciales.

Adicionalmente,

Adicionalmente una de las estrategias de comunicación se puede desarrollar a través de revistas especializadas en alimentos, la lista de contactos y revistas (ANEXO 7), permitirá a la empresa, al publicar en este medio, dar a conocer la infusión aromática en Estados Unidos.

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en el mercado de Estados Unidos

Los siguientes organismos, son instituciones que promueven, informan y facilitan la exportación e ingresos de productos colombianos a los mercados internacionales:

- Proexport Colombia
- Cámara de comercio de Bogotá
- Embajadas de Colombia
- Organizadores de ferias

Análisis de Logística

Cupos

No existen cupos para este producto.

Puertos de entrada

El transporte será aéreo o marítimo.

Los aeropuertos internacionales más importantes y que presentan vuelos desde Colombia, en los mercados escogidos son:
California: Los Angeles International Airport.
Florida: Aeropuerto de Miami y Orlando International Airport
Nueva York: John F. Kennedy International y La Guardia

Los principales puertos de acceso a Estados Unidos desde Colombia son:
California: Los Ángeles y Long beach
Florida: Miami, Port Everglades y Jacksonville
Nueva York: Nueva York

Teniendo en cuenta los puertos y aeropuertos de los mercados objetivos, el precio se vería afectado ya que se debe contratar el servicio de una naviera que transporte el producto hasta territorio americano, lo cual provocaría un aumento en los precios del producto.

Documentación requerida para la entrada del producto

Teniendo en cuenta la legislación de Estados Unidos, se listan a continuación la documentación requerida para la entrada del producto escogido a Estados Unidos y según el estudio "Guía como exportar a Estados Unidos", realizado por PRO ECUADOR, en el año 2011.

- La factura comercial: Nota de venta o recibo debe contener suficiente información como para que se pueda determinar si las mercancías objeto de importación son admisibles, y de ser el caso, proceder a la clasificación correcta en el Sistema Arancelario Armonizado de Estados Unidos y determinar el arancel que debe ser cancelado. Aunque no existe un formato específico de factura, como mínimo, una factura comercial debería contener lo siguiente:

1. Descripción clara del artículo
2. Cantidad
3. Valor (ya sea precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos)
4. País de origen
5. Lugar de compra
6. Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía
7. Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía
8. Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador y
9. La dirección en Estados Unidos de la persona o empresa a la que los productos son enviados.

Los importadores en Estados Unidos tendrán que presentar la factura comercial o una copia de cuando hagan sus declaraciones.

La factura y todos los documentos deben estar en idioma inglés, o irán acompañados de una traducción al inglés precisa. Cada factura deberá indicar con suficiente detalle lo que la mercancía está contenida en cada envase individual. Cada factura deberá exponer en detalle, para cada clase o tipo de mercancía, todos los descuentos de la lista o precio base que haya sido fijado como precio de compra o valor. Cuando más de una factura está incluida en la misma importación, cada factura con sus anexos se numerarán consecutivamente por el importador en la parte inferior de la cara de cada página, comenzando con el número 1.

- Otras facturas

Factura pro forma.- Si la factura comercial exigida no se presenta en el momento de la mercancía es introducida, una declaración en la forma de una factura (una factura pro forma) debe ser presentada por el importador en el momento de la entrada. Un bono es dado para la producción de la factura requiere no menos de 120 días a partir de la fecha de la sumaria de entrada, o la entrada si no hay sumaria de entrada. Si la factura es necesaria para fines estadísticos, por lo general, deberá presentarse dentro de 50 días a partir de la fecha en que se requiere la sumaria de entrada que se presente.

- Las facturas especiales.- Facturas especiales se requieren para algunas mercancías.

- Certificado de origen, con el fin de hacer efectivas las reducciones arancelarias pertinentes, gracias al acuerdo vigente de libre comercio con Estados Unidos.

Modalidades de transporte

Las modalidades de transporte que serán usadas, es la aérea y la marítima. Teniendo en cuenta, las tarifas y rutas tomadas de la herramienta de logística de Proexport Colombia, se presentan a continuación las empresas de carga y tarifas promedio para él envió de mercancía a Estados Unidos.

Las principales empresas de carga para la exportación de productos en Colombia son:

- Alianza Servientrega
- Alianza UPS
- Alianza Fedex
- Alianza con TNT Express
- Alianza Avianca Deprisa
- Alianza Copa
- Alianza DHL Express

Las tarifas promedio, se encuentran relacionadas a continuación:

Tipo de modalidad	Ruta	Tipo de unidad	Valor
Marítima	Cartagena-Port everglades	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.420
	Cartagena-Los Angeles	Contenedor 20 toneladas	USD$1.360
	Cartagena-Nueva York	Contenedor 20 toneladas	USD$1.360
	Cartagena-Oakland	Contenedor 20 toneladas	USD$1.160
	Barranquilla-Port everglades	Contenedor 20 toneladas	USD$1.200
	Barranquilla-Los Angeles	Contenedor 20 toneladas	USD$1.050
	Barranquilla-Nueva York	Contenedor 20 toneladas	USD$1.150
	Barranquilla-Oakland	Contenedor 20 toneladas	USD$1.160
	Buenaventura-Nueva York	Contenedor 20 toneladas	USD$1.350
	Buenaventura-Oakland	Contenedor 20 toneladas	USD$1.350
Aérea	Bogotá-Los Angeles	1 KG	USD$1,90 (Flete al cobro)
	Bogotá-Nueva York	1 KG	USD$1,90 (Flete al cobro)
	Bogotá-Miami	1KG	USD$0,65 (Flete al cobro)

Tabla 28-Tarifas de transporte

Acuerdos comerciales

El tratado de libre comercio con Estados Unidos, beneficia el precio de los frutos secos, ya que en el acuerdo comercial se estableció que este es uno de los productos que con el acuerdo pasa a tener un 0% de arancel para entrar al mercado estadounidense.

Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

El arancel de frutas secas para Estados Unidos es del 0%, debido al tratado de libre comercio, que este país mantiene con Colombia no hay impuesto a las importaciones. Para hacer valido este arancel, debe presentarse el certificado de origen del producto en la aduana de Estados Unidos. Adicionalmente, son indispensable para la entrada del producto los documentos mencionados anteriormente: Factura comercial, factura Pro-forma, Certificado de origen y otras facturas especiales solicitadas.

Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Ferias sectoriales a nivel mundial

Como se menciona en el punto 3.6.2, es una oportunidad de negocio para la empresa asistir a las ferias realizadas en Marzo y Junio en Nueva York, Estados Unidos.

Aspectos de inversión extranjera

Según el estudio "Guía como exportar a Estados Unidos", realizado por PRO ECUADOR, en el año 2011.

"No existen restricciones a la propiedad extranjera de empresas o participaciones en compañías estadounidenses, excepto en casos puntuales similares a las de otros países desarrollados, relativos a un limitado número de sectores, por razones de seguridad nacional: defensa,

comunicaciones, transporte aéreo, navegación de cabotaje interior y exterior, energía tanto convencional como nuclear, entre otros".

Por lo tanto, ara Colombia no existen restricciones inversiones extranjeras, tema que adicionalmente se encuentra contemplado en el Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos.

Conclusiones país objetivo: Estados Unidos

Oportunidades	**Riesgos**	**Estrategias**
Se presenta una oportunidad debido a que el producto es innovador y no existe uno similar en este mercado.	El producto no es conocido, es decir que la estrategia de posicionamiento puede tomar un largo tiempo.	Participación en ferias de alimentos internacionales para dar a conocer la empresa y sus productos, así como para contactar clientes.
Existe una gran comunidad latina que conoce las frutas de las que está compuesta el producto.	El producto puede presentar temporadas de compra, debido a que es una bebida caliente que en ciertas estaciones del año pueden no ser apetecidas por los consumidores.	3 visitas al mercado objetivo, con el fin de realizar visitas a la lista de contactos de la empresa-
Arancel del 0%, gracias al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.	Limitación del mercado objetivo, a la comunidad latina.	
Facilidades a nivel logístico, debido a la gran cantidad de puertos y aerolíneas que tienen rutas entre los dos países.		

Tabla 29-Oportunidades, riesgos y estrategias país objetivo

País Alterno: Costa Rica

Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO
• **Reseña general del país**	Costa Rica es un país de Centroamérica, su capital es San José. El sector de alimentos representa acerca del 22% del total de su PIB.
• **Indicadores Datos Macroeconómicos**	

FACTOR	VALOR
Capital:	**San José**
Población:	**USD$4.301.712 (2011 est.)**
Idioma:	**Español**
Tipo de Gobierno:	**República Democrático presidencialista**
Religión:	**Católica (69%)**
Moneda:	**Colón costarricense (₡ CRC)**
PIB per Capita US$:	**USD$11,500 (2011 est.)**
Crecimiento de PIB %:	**4% (2011 est.)**
PIB: Valor US$	**$54.47 miles de millones (2011 est.)**
Tasa de Devaluación %:	**10,85% (2010 est.)**
Cambio de la moneda por US$:	**0,002 (₡CRC por US$)**
Deuda Externa US$:	**USD$9.445 miles de millones (2011 est.)**
Desempleo %:	**6,5% (2011 est.)**

ASPECTO	CONTENIDO	
	Tasa de Interés Pasivo %:	**1,62% (2012 est.)**
	Tasa de Interés Activo %	**20,72% (2012 es.t)**
	Inflación %:	**5,3% (2011 est.)**
	Población Económicamente Activa	**2,5 millones de personas**
	Ocupados	**2.337.500 millones de perdonas**
	Desocupados	**162.500 personas**
	Reservas Internacionales	**6.476 millones de dólares (2012 est.)**
	Inversión Extranjera	**USD$15,4 billones (2011 est.)**
	Riesgo país	**Baa3 Riesgo moderado (Moody's 2012)**

Fuente: INDEX MUNDI Perfil Costa Rica

Tabla 30-Información general de Costa Rica

Análisis y definición del sector

A continuación, se define el sector agroindustrial en Estados Unidos, teniendo en cuenta su producción nacional, importaciones y exportaciones.

	2009	2010	2011	% CRECIMIENTO
Producción nacional	$ 215.457.000.000	$ 225.372.000.000	$ 240.317.000.000	7%
Participación del sector en el PIB nacional	0,01%	0,01%	0,02%	30,77%
Importaciones	$ 2.281.000	$ 2.878.000	$ 2.789.000	-3,09%
Exportaciones	167.254.000	276.389.000	295.217.000	6,81%
Consumo aparente/producción (nacional + importaciones)	$ 215.626.535.000	$ 225.651.267.000	$ 240.615.006.000	6,63%

Fuente: Trademap. International Trade Center.

Tabla 31-Definición del sector

Principales ciudades en el mercado

La ciudad con mayores importaciones de Costa Rica es San José y es considerada como, la ciudad de Costa Rica con mayor potencial para exportar el producto seleccionado.

Perfil del comprador

Personas de sexo masculino y femenino mayores de 18 con preferencia por productos naturales y saludables.

Perfil del comprador corporativo

Cadenas de supermercados, mayoristas, y restaurantes que vendan productos naturales y orgánicos.

Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo son personas con preferencia por productos naturales y mayoristas que, dentro de su portafolio, vendan productos naturales, este mercado es elegido debido a que el producto seleccionado se ajusta a sus preferencias y existen pocos productos en el mercado que cumplan con las expectativas y necesidades de los consumidores sobre los productos naturales. Principalmente, se escoge la ciudad de San José, debido a su nivel de importación anual del producto elegido y por ser la capital económica del país.

Temporadas de compra

En el mercado colombiano el producto no presenta temporadas especiales de compra, sin embargo este tema se analizará a futuro, dependiendo de la reacción del nuevo mercado, con el fin de determinar si en el mercado de Costa Rica el producto tiene temporadas de compra.

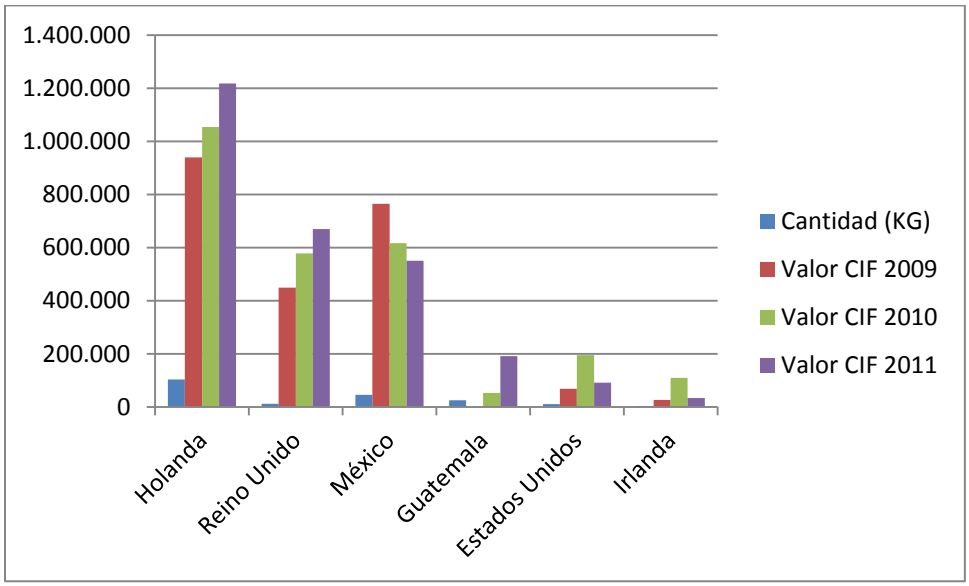
Análisis de la competencia

A continuación, se presentan los principales países proveedores, de la partida arancelaria escogida para la infusión aromática, de Costa Rica.

Proveedores	Cantidad (KG)	Valor CIF 2009	Valor CIF 2010	Valor CIF 2011
Holanda	103.200	$ 939.000	$ 1.054.000	$ 1.217.000
Reino Unido	11.661	$ 449.000	$ 578.000	$ 670.000
México	45.746	$ 765.000	$ 617.000	$ 551.000
Guatemala	24.876	$ 0	$ 53.000	$ 191.000
Estados Unidos	10.642	$ 69.000	$ 195.000	$ 91.000
Irlanda	3.095	$ 27.000	$ 110.000	$ 34.000

Fuente: Trademap. International Trade Center

Tabla 32-Países proveedores de la partida



Fuente: Trademap. International Trade Center

Gráfica 13-Países proveedores de la partida

En la Gráfica 13, se observa que el mayor proveedor de Costa Rica es Holanda, que abarca el 44% del mercado. Seguido del Reunido Unido que cubre el 24% del mercado costarricense.

Análisis de la Competencia Local

No existe competencia local, debido a que ninguna empresa produce, el producto objeto de estudio, la infusión aromática con fruta deshidratada.

Análisis de la Competencia Internacional

En el mercado costarricense, no existen empresas que produzca y/o distribuyan un producto similar a la infusión aromática producida por la empresa Inversiones Sanco Ltda.

Análisis de producto: Marcas y presentaciones del producto físico

Debido a que el producto seleccionado, no se encuentra en el mercado costarricense, no hay marcas ni competidores directos. Por lo que para tener un marco de referencia sobre las presentaciones y marcas del mercado, se tomaran el producto general, que son las frutas secas, que presentan un patrón de presentación, igual al de los productos de los Estados Unidos (IMAGEN 3, IMAGEN 4, IMAGEN 5).

Licencias

No se requiere de ningún tipo de licencia especial o de acudir a alguna entidad a solicitar un permiso.

Requisitos sanitarios

El ministerio de salud de Costa Rica exige registro sanitario para alimentos. El fundamento legal se encuentra en:

- Ley No. 5395. Ley general de salud
- Decreto No. 31595-S. Reglamento de notificación de materias primas, registro sanitario, importación, des almacenaje y vigilancia de alimentos
- Decreto No. 33724.Alimentos procesados, licencia sanitario. Registro sanitario e inscripción sanitaria, requisitos importación alimentos procesados, industria alimentos bebidas procesados

Es importante resaltar que, todos los productos que soliciten el Registro Sanitario deberán cumplir con lo especificado en la reglamentación técnica o las fichas técnicas aprobadas por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Requisitos técnicos

Los establecidos en el Anexo 4 de la Resolución No. 176-2006, donde se mencionan las Bunas prácticas de manufactura que rigen para los países centroamericanos, establecidos por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Etiquetado

El ente regulador es el Ministerio de Salud de Costa Rica y sigue la Norma RTCR 100:1997 Etiquetado de los Alimentos Pre-envasados. Datos obligatorios que debe contener la etiqueta:

- Nombre alimento
- Lista de ingredientes
- País de origen
- Nombre y dirección fabricante
- Idioma español
- Instrucciones de uso

Posicionamiento de la Marca

La marca del producto, Bit, no se encuentra posicionada en el país ya que no se ha realizado ningún proceso de exportación del producto a Costa Rica.

Ventajas del producto en el mercado

Las ventajas del producto son:

- Es un producto innovador y único en el mercado costarricense ya que ninguna otra empresa lo exporta a Costa Rica o lo produce. Por lo que no hay presencia de competidores en el mercado.
- La vida útil del producto es de un año

Desventajas del producto en el mercado

- El producto no es conocido en el mercado debido a que no existen ninguno igual o similar en el mercado.

Nivel de Precios

El producto está dirigido a consumidores finales mayores de 18 con preferencia por los productos naturales y a cadenas de supermercados, es decir mayoristas. Es importante aclarar, que por la especificidad del producto y que no existe un producto igual en el mercado, se tendrá en cuenta el precio para los productos con la misma partida arancelaria elegida para la infusión aromática. Por lo tanto el nivel de precios para cada mercado es:

- Mercado precio mayorista: Debido a que no se encuentra el dato, se tomará como precio para este mercado, el valor unitario de importación por país.

Holanda: USD$12
Reino Unido: USD$57
México: USD$12
Guatemala: USD$7,68
Estados Unidos: USD$8,55

Por otro lado, no existen empresas colombianas exportando este tipo de producto a Estados Unidos, por lo tanto no se puede encontrar el precio al que exportan las empresas colombianas.

Análisis de canales

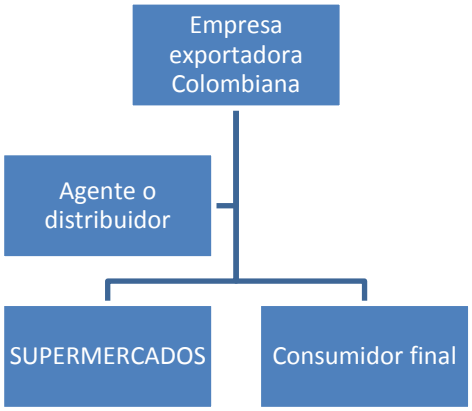
Determinación de Canales	 Fuentes: ProChile. Estudio de mercado snacks de fruta. (2011).
Contactos Potenciales	Mayoristas que tienen entre su oferta, productos de tipo gourmet, orgánicos, naturales u orientados al segmento de consumidores sometido a una dieta especial: • **Walmart Centroamerica** • **Mas x menos**

Tabla 33-Canales de comercialización

Contactos

Se presenta una lista de contactos (ANEXO 8), para posibles clientes en Costa Rica, mayoristas y minoristas, para la venta de la infusión aromática en este país.

Análisis de comunicación

Debido a que no existe competencia directa en el mercado costarricense no se pueden analizar las estrategias de los competidores. Sin embargo, en cuanto a las ferias de alimentos, un posible medio de comunicación, durante el año 2013 no hay ninguna feria de alimentos en Costa Rica, sin embargo es importante que la empresa asista a otras ferias donde podrán encontrar clientes costarricenses.

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en el mercado de Costa Rica

Adicionalmente existen organismos, que pueden contribuir en la creación de estrategias de comunicación del producto y que le brindara apoyo a la empresa en este aspecto, como:

- Proexport Colombia
- Cámara de Comercio de Bogotá
- Embajada de Colombia en San José
- Oficina Comercial Proexport Costa Rica

Análisis de Logística

Cupos

No existen cupos para este producto en Costa Rica.

Puertos de entrada

El transporte será aéreo o marítimo.
Según la información obtenida, en la sección de Rutas y tarifas de transporte en Proexport Colombia, Costa Rica cuenta con 3 puertos y 3 aeropuertos internacionales.
Puertos: Mar Caribe: Puerto Limón y Puerto Moin / Pacifico: Puerto Caldera

Aeropuertos: Juan Santamaría (San José).

Teniendo en cuenta los puertos y aeropuertos de los mercados objetivos, el precio final del producto, se vería afectado, ya que se debe contratar el servicio de una naviera que transporte el producto hasta territorio costarricense, lo cual provocaría un aumento en los precios del producto.

Documentación requerida para la entrada del producto

- Declaración de exportador
- Documentos de transporte
- Factura comercial
- Certificado de origen
- Certificado de calidad
- Registro Sanitario

Modalidades de transporte

Las principales empresas de carga para la exportación de productos en Colombia son:

- Alianza Servientrega
- Alianza UPS
- Alianza Fedex
- Alianza con TNT Express
- Alianza Avianca Deprisa
- Alianza Copa
- Alianza DHL Express

Las tarifas promedio, obtenidas en el portal de logístico de Proexport Colombia, se encuentran relacionadas a continuación:

Tipo de modalidad	Ruta	Tipo de unidad	Valor
Marítima	Buenaventura-Puerto Caldera	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.149
	Cartagena-Puerto Caldera	Contenedor 20 toneladas	USD$ 610
	Cartagena-Puerto Limón	Contenedor 20 toneladas	USD$ 811
	Barranquilla-Puerto Limón	Contenedor 20 toneladas	USD$ 900
	Cartagena-San José	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.730
	Barranquilla-San José	Contenedor 20 toneladas	USD$1.705
Aérea	Bogotá-San José	1 KG	USD$1,76 (Flete al cobro)

Tabla 34-Modalidades de transporte

Acuerdos comerciales

El 22 de mayo de 2013 fue firmado el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Colombia, que otorga reducciones arancelarias para los productos colombianos.

Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

El arancel de frutas secas para Costa Rica es del 0%

Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Costa Rica no tiene programadas ferias para el otro año.

Aspectos de inversión extranjera

Costa Rica no tiene ninguna ley especial sobre inversiones y la inversión extranjera se rige por la legislación común y algunos tratados bilaterales de protección y promoción de inversiones.

Conclusiones país alterno: Costa Rica

Oportunidades	**Riesgos**	**Estrategias**
Se presenta una oportunidad debido a que el producto es innovador y no existe uno similar en este mercado.	El producto no es conocido, es decir que la estrategia de posicionamiento puede tomar un largo tiempo.	Participación en ferias de alimentos internacionales para dar a conocer la empresa y sus productos, así como para contactar clientes.
Arancel del 0% y vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Colombia.	Es importante en su economía, el sector agroindustrial, que es altamente competitivo.	Iniciar comunicación vía e-mail con la lista de contactos proporcionada y posibles clientes.
Ubicación cerca de país, lo que facilita la distribución de este.	Riesgo de copia del producto, debido a que en Costa Rica se dan frutas exóticas, que pueden reemplazar las del producto de Inversiones Sanco Ltda.	

Tabla 35-Oportunidades, riesgos y estrategias país alterno

País contingente: Canadá

Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO
• **Reseña general del país**	Canadá se encuentra en el norte de América, su capital es Ottawa. Las principales provincias importadoras son Ontario y Quebec.
• **Indicadores Datos Macroeconómicos**	

FACTOR	VALOR
Capital:	**Ottawa**
Población:	**33.476.688 (2011 est.)**
Idioma:	**Inglés**
Tipo de Gobierno:	**República Federal Presidencialista**
Religión:	**Cristiana (77,1%)**
Moneda:	**Dólar canadiense (C$ CAD)**
PIB per Capita US$:	**$40,300 (2011 est.)**
Crecimiento de PIB %:	**2,2% (2011 est.)**
PIB: Valor US$	**$1.389 billones (2011 est.)**
Tasa de Devaluación %:	**0% (2011 est.)**
Cambio de la moneda por US$:	**1,0031 (C$ por US$)**
Deuda Externa US$:	**USD$1,181 billones (2011 est.)**
Desempleo %:	**7,5% (2011 est.)**
Tasa de Interés Pasivo %:	**4,25% (2011 est.)**
Tasa de Interés Activo %	**3% (2011 est.)**
Inflación %:	**2,8% (2011 est.)**

ASPECTO	CONTENIDO	
	Población Económicamente Activa	**18,7 millones de personas (2011 est.)**
	Ocupados	**18.176.400 personas**
	Desocupados	**523.600 personas**
	Reservas Internacionales	**USD$66.200 millones (2011 est.)**
	Inversión Extranjera	**USD$596,8 billones**
	Riesgo país	**Aaa1 Muy Bajo riesgo (Moody's 2012)**

Fuente: INDEX MUNDI. Perfil Canadá

Tabla 36-Información general de Canadá

Análisis y definición del sector

	2009	2010	2011	% Crecimiento
Producción nacional	**$ 215.457.000.000**	**$ 225.372.000.000**	**$ 240.317.000.000**	**7%**
Participación del sector en el PIB nacional	**0,014%**	**0,013%**	**0,017%**	**30,77%**
Importaciones	**$ 949.677.000**	**$ 1.063.923.000**	**$ 1.096.163.000**	**3,03%**
Exportaciones	**467.634.000**	**539.884.000**	**599.303.000**	**11,01%**

Consumo aparente/producción (nacional + importaciones)	**$ 216.874.311.000**	**$ 226.975.807.000**	**$ 242.012.466.000**	**6,62%**

Fuente: Trademap. International Trade Center

Tabla 37-Definición del sector

Principales ciudades en el mercado

Principalmente se escogen dos provincias, Ontario y Quebec, debido a que son las provincias con mayor importación del producto seleccionado.

Perfil del comprador

Personas de sexo masculino y femenino mayores de 18 con preferencia por productos naturales y saludables.

Perfil del comprador corporativo

Cadenas de supermercados, mayoristas, que vendan productos naturales y orgánicos.

Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo son personas con preferencia por productos naturales y mayoristas que, dentro de su portafolio, vendan productos naturales, este mercado es elegido debido a que el producto seleccionado se ajusta a sus preferencias y existen pocos productos en el mercado que cumplan con las expectativas y necesidades de los consumidores sobre los productos naturales.
Principalmente, se escoge las provincias de Ontario y Quebec, debido a su nivel de importación anual del producto elegido.

Temporadas de compra

En el mercado colombiano el producto no presenta temporadas especiales de compra, sin embargo este tema se analizará a futuro, dependiendo de la reacción del nuevo mercado, con el fin de determinar si en el mercado Canadiense el producto tiene temporadas de compra.

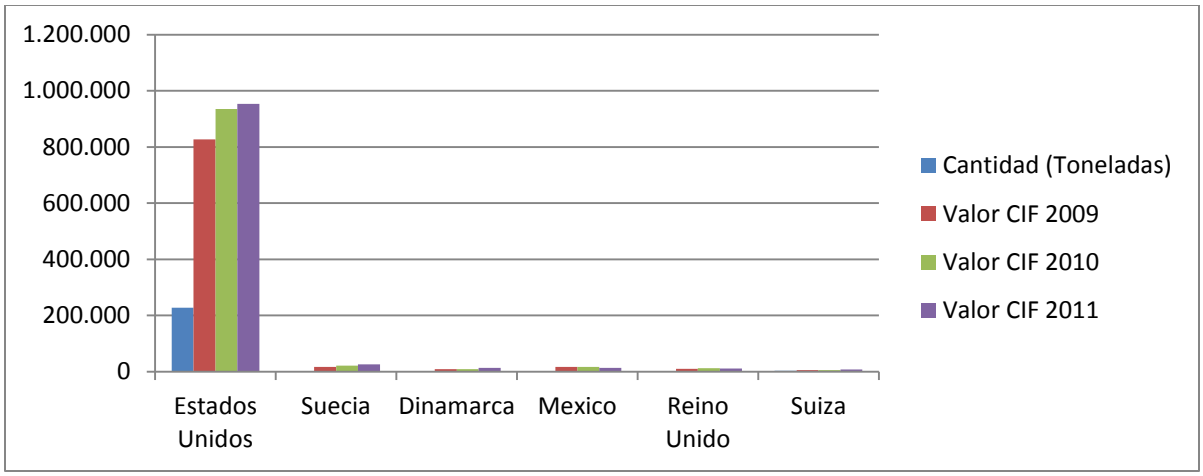
Análisis de la competencia

A continuación, se presentan los principales países proveedores, de la partida arancelaria escogida para la infusión aromática, de Canadá.

	Cantidad (Toneladas)	Valor CIF 2009	Valor CIF 2010	Valor CIF 2011
Estados Unidos	227.233	827.369	935.669	953.038
Suecia	229	16.554	21.346	25.929
Dinamarca	413	8.441	9.092	13.608
Mexico	1.869	17.242	17.162	12.891
Reino Unido	1.391	9.900	12.081	10.995
Suiza	2.713	5.946	5.596	8.036

Fuente: Trademap. International Trade Center

Tabla 38-Países proveedores de la partida



Fuente: Trademap. International Trade Center

Gráfica 14-Países proveedores de la partida

En la Gráfica 14, se observa que el mayor proveedor de Canadá es Estados Unidos, que abarca el 87% del mercado. Seguido, se encuentra Suecia que posee el 2,36% del mercado canadiense.

Análisis de la Competencia Local

No existe competencia local, debido a que ninguna empresa produce o distribuye un producto similar a la infusión aromática con fruta deshidratada.

Análisis de la Competencia Internacional

No existen competidores internacionales, en este mercado, con productos similares.

Análisis de productos: Marcas y presentaciones del producto físico

Debido a que el producto seleccionado, no se encuentra en el mercado costarricense, no hay marcas ni competidores directos. Por lo que para tener un marco de referencia sobre las presentaciones y marcas del mercado.

Licencias

No se requiere de ningún tipo de licencia especial o de acudir a alguna entidad a solicitar un permiso.

Requisitos sanitarios

El ministerio de Salud de Canadá está encargado de establecer las normas y políticas en materia de sanidad y calidad nutricional que deben cumplir todos los productos alimenticios vendidos en Canadá. El ministerio de salud, tiene también a su cargo la evaluación de la eficacia del Organismo Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA), encargado a su vez de hacer cumplir las normas y políticas de los alimentos establecidos por el Ministerio, y de todos los servicios de inspección, conformidad y cuarentena de los productos alimenticios bajo mandato federal. El CFIA también establece y aplica reglamentos sobre sanidad animal y protección fitosanitaria.

Requisitos técnicos

El organismo Canadiense de Inspección de alimentos llamado "Buenas Practicas de Importación" se encarga de los procedimientos de manipulación de alimentos, que facilitan la identificación y control de problemas que hayan podido producirse en cualquier fase del proceso de importación. El cumplimiento de las Buenas Prácticas de Importación debería asegurar la conformidad con los requisitos de seguridad e higiene alimentaria de la legislación canadiense. Aunque las Buenas Prácticas de Importación son de cumplimiento voluntario, se han propuesto enmiendas a la legislación sobre alimentos que las harían obligatorias. La CFIA tiene una Guía en ingles titulada Buenas Practicas de Importación: Código de prácticas para el uso de importaciones canadienses (Good Importing Practices-Code of practice for use by Canadian food importers), que regula y determina los lineamientos para la entrada de alimentos a Canadá. (Dominica exporta, 2011)

Etiquetado

Las instituciones que regulan este tema son: Health Canada y Canadian Food inspection agency, según estas instituciones

> "De forma general todos los alimentos envasados para consumo tendrán que estar etiquetados e incluir la siguiente información en inglés y francés, con la excepción de la identidad y sede social de la persona o empresa que manufactura, procesa, o envasa el producto que podrá estar en cualquiera de los dos idiomas oficiales (Francés e Inglés):

- Nombre común del alimento (establecido normativamente).
- Cantidad Neta en unidades métricas (volumen para líquidos y peso para sólidos), redondeada a
- Nombre y dirección de la empresa importadora
- Lista de ingredientes
- Tabla de valores nutricionales
- Aromas artificiales
- Fecha de caducidad o de consumo preferente. (S&B Consultores, s.f.)

Posicionamiento de la Marca

La marca del producto, Bit, no se encuentra posicionada en el país ya que no se ha realizado ningún proceso de exportación del producto a Canadá.

Ventajas del producto en el mercado

Las ventajas del producto son:

- Es un producto innovador y único en el mercado costarricense ya que ninguna otra empresa lo exporta a Costa Rica o lo produce. Por lo que no hay presencia de competidores en el mercado.

- La vida útil del producto es de un año

Desventajas del producto en el mercado

El producto no es conocido en el mercado debido a que no existe ninguno igual o similar en Canadá.

Nivel de Precios

El producto está dirigido a consumidores finales mayores de 18 con preferencia por los productos naturales y a cadenas de supermercados, es decir mayoristas. Es importante aclarar, que por la especificidad del producto y que no existe un producto igual en el mercado, se tendrá en cuenta el precio para frutos secos. Por lo tanto el nivel de precios para cada mercado, obtenido en la base de datos Trademap International Trade Center, es de:

- Mercado precio mayorista: Debido a que no se encuentra el dato, se tomará como precio para este mercado, el valor unitario de importación por país.

Estados Unidos: USD$ 4.636 por tonelada
Suecia: USD$ 113.227 por tonelada
Dinamarca: USD$ 32.949 por tonelada
México: USD$ 32.949 por tonelada
Reino Unido: USD$ 7.904 por tonelada

No existen empresas colombianas exportando este tipo de producto a Estados Unidos, por lo tanto no se puede encontrar el precio al que exportan las empresas colombianas.

Análisis de canales

Determinación de Canales	 Fuentes: ProChile. Estudio de mercado snacks de fruta. (2011).
Contactos Potenciales	Mayoristas que tienen entre su oferta, productos de tipo gourmet, orgánicos, naturales u orientados al segmento de consumidores sometido a una dieta especial: • **Sobeys Inc** • **Loblaw Companies** • **Costco** • **Walmart** • **Metro inc**

Gráfica 15-Canales de comercialización

Contactos

Se presenta una lista de contactos (ANEXO 9), para posibles clientes en Canadá, mayoristas y minoristas, para la venta de la infusión aromática en este país.

Estos contactos son importantes para la empresa ya que son mayoristas y distribuidores en Canadá con acceso a la mayoría del mercado. Por lo tanto, son el canal para llegar al mercado objetivo de la empresa.

Análisis de comunicación

Debido a que no existe competencia directa en el mercado canadiense no se pueden analizar las estrategias de los competidores. Sin embargo, se realizarán dos ferias de alimentos el próximo año en Canadá, la primera se llevara a cabo en marzo del 2012 en Vancouver/Canadá y la segunda se realizará en septiembre de 2012 en Toronto.

Organismos de comunicación y ayuda para ingresar a Canadá

Debido a que no existe competencia directa en el mercado costarricense no se pueden analizar las estrategias de los competidores. Sin embargo, en cuanto a las ferias de alimentos, un posible medio de comunicación, durante el año 2013 no hay ninguna feria de alimentos en Co, sin embargo es importante que la empresa asista a otras ferias donde podrán encontrar clientes costarricenses.

Adicionalmente existen organismos, que pueden contribuir en la creación de estrategias de comunicación del producto y que le brindara apoyo a la empresa en este aspecto, como:

- Proexport Colombia
- Cámara de comercio de Bogotá
- Embajada de Colombia en Ottawa
- Oficina Comercial Proexport Canadá

Análisis de Logística

Cupos

No existen cupos para este producto

Puertos de entrada

El transporte será aéreo o marítimo.
Según la información obtenida, en la sección de Rutas y tarifas de transporte en Proexport Colombia, se identifica que los principales puertos del este de Canadá son: Puerto de Halifax, Puerto de Montreal, Puerto de Toronto y Puerto de Vancouver.
Y Aeropuertos: Pearson international (Toronto) y Aeropuerto de Montreal.

Teniendo en cuenta los puertos y aeropuertos de los mercados objetivos, el precio se vería afectado ya que se debe contratar el servicio de una naviera que transporte el producto hasta territorio americano, lo cual provocaría un aumento en los precios del producto.

Documentación requerida para la entrada del producto

El rango de documentos para exportar a Canadá, podrían incluir:

- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga
- Certificado de Origen (Formulario A)
- Factura comercial:
- Factura proforma
- Certificados sanitarios.

Modalidades de transporte

Las principales empresas de carga para la exportación de productos en Colombia son:

- Alianza Servientrega
- Alianza UPS
- Alianza Fedex
- Alianza con TNT Express
- Alianza Avianca Deprisa
- Alianza Copa
- Alianza DHL Express

Las tarifas promedio, obtenidas en el portal logístico de Proexport Colombia, para transportar la mercancía a Canadá, se encuentran relacionadas a continuación:

Tipo de modalidad	Ruta	Tipo de unidad	Valor
Marítima	Buenaventura-Montreal	Contenedor 20 toneladas	USD$ 3.050
	Buenaventura-Toronto	Contenedor 20 toneladas	USD$ 3.550
	Buenaventura-Vancouver	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.820
	Barranquilla-Halifax	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.650
	Barranquilla-Montreal	Contenedor 20 toneladas	USD$ 3.100
	Barranquilla-Toronto	Contenedor 20 toneladas	USD$ 2.950
	Barranquilla-Vancouver	Contenedor 20 toneladas	USD$ 3.650
	Cartagena-Halifax	Contenedor 20 toneladas	USD$ 1.650
	Cartagena-Montreal	Contenedor 20	USD$ 1.375

		toneladas	
	Cartagena-Toronto	Contenedor 20 toneladas	USD$ 2.000
	Cartagena-Vancouver	Contenedor 20 toneladas	USD$ 3.650
Aérea	Bogotá-Ottawa	1 KG	USD$ 4,20
	Bogotá-Montreal	1 KG	USD$ 3,71

Tabla 39-Modalidades de transporte

Acuerdos comerciales

Colombia mantiene un tratado de libre comercio con Canadá, desde el 2008. Lo que permite que el producto tenga un arancel del 0%

Tratamiento arancelario y requisitos de entrada

El arancel de frutas secas para Canadá es del 0% a pesar de no tener vigente ningún acuerdo comercial.

Acercamiento del mercado objetivo al país objetivo

Canadá tendrá ferias de alimentos en septiembre de 2013, en las ciudades de Toronto y Vancouver, respectivamente

Aspectos de inversión extranjera

La ley de Ejecución del Presupuesto 2009 de Canadá, regula las inversiones extranjeras.

Conclusión país contingente: Canadá

Oportunidades	Riesgos	Estrategias
Se presenta una oportunidad debido a que el producto es innovador y no existe uno similar en este mercado.	El producto no es conocido, es decir que la estrategia de posicionamiento puede tomar un largo tiempo.	Participación en ferias de alimentos internacionales para dar a conocer la empresa y sus productos, así como para contactar clientes.
Arancel del 0% y vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Colombia.	Alto costos, debido al cambio de etiquetas, deben implementarse en francés e inglés.	Iniciar comunicación vía e-mail con la lista de contactos proporcionada y posibles clientes.

Tabla 40-Oportunidades, riesgos y estrategias país contingente

MEJORAMIENTO DE PRODUCTO

En este capítulo, se evaluó la situación de once factores importantes, que intervienen en el desarrollo de las operaciones que lleva a cabo la empresa, evaluando con ellos la situación actual de la empresa y las posibles mejoras frente a ella. Adicionalmente, se obtuvo la información necesaria para evaluar el estado de cada uno de los procesos y operaciones, a partir del cual se propone un plan de mejora, compuesto fundamentalmente por dos factores, costo y calidad. Dicha investigación y plan de mejora fue formulado junto con el consultor experto, Germán Rodríguez.

Diagnóstico inicial de costos y producción

Durante el pre-diagnostico se estudiaron once variables, las cuales se analizarán, una a una, a continuación:

Inventario: En la empresa se observa que el tiempo de rotación de inventario de materia prima, productos terminados y en proceso, es conocido por una porción del 0% al 6% de los medios altos, lo cual se debe a que el gerente de la empresa es quien controla y maneja los inventarios. Adicionalmente, se determina que la rotación de inventario es de 25 días o más. Por lo tanto, se observa que en la empresa los empleados y altos medios no tienen conocimiento acerca del comportamiento del inventario y adicionalmente se presenta una rotación de inventarios lenta, que se debe principalmente a la naturaleza del producto, ya que no se necesita una rápida rotación de inventario para garantizar la vida útil del producto y adicionalmente debido a que las ventas se realizan por pedido del cliente.

Trabajo en equipo: La empresa es una organización participativa, donde los empleados participan activamente en los procesos de la empresa, dando y recibiendo sugerencias, lo que se

ve reflejado en el hecho que del 11% al 30% de los empleados son miembros activos de los equipos de trabajo formales o equipos de solución de problemas. Es importante resaltar, que los líderes de estos equipos y los líderes de trabajo, son principalmente elegidos por los medios altos y del 6% al 10% por sus compañeros. Adicionalmente, reciben incentivos grupales por el buen desarrollo de sus actividades. Por otro lado, los despidos son poco frecuentes en la empresa y se presenta un porcentaje anual de rotación de personal del 14% al 30%, lo que coincide con la baja frecuencia de despidos que se presentan en la empresa. Por último, se encontró que menos del 5% de los empleados han recibido capacitación en trabajo de equipo durante los últimos 6 meses. Por lo tanto, a través de esta información se encuentra que en la empresa existe una alta participación de los empleados en los procesos y se presenta un buen y alto porcentaje de trabajo en equipo, sin embargo los empleados no reciben capacitación en este aspecto para ser mejorado, debido a que no es una prioridad para los empresarios en este momento, adicionalmente el nivel de despidos es bajo. Ello, permite concluir que aunque existen trabajos de equipo en la empresa, estos no son formales y no existen capacitaciones al respecto en la empresa. Sin embargo, la empresa presenta un buen ambiente organizacional debido a que es participativa y el nivel de despidos es bajo.

Procesos: Se encuentra que todas las máquinas y áreas por las que deba pasar el producto, se encuentran en la planta. Lo anterior, se debe a que la empresa desarrolla un proceso de pequeña escala, donde es fácil cambiar de referencia de producto durante el proceso productivo, donde alterar la tasa de producción es fácil y donde el nivel de tecnología utilizado es sencillo y bajo. Por otro lado, se observó que los procesos no poseen indicadores de desempeño, de calidad, tiempos muertos, entre otros y por último se determinó que la empresa no usa el 100% de su capacidad instalada sino menos del 50% de esta. Por lo tanto, la empresa a nivel de procesos se encuentra muy cerca a la meta ya que desarrolla todos sus procesos en la planta, puede alterar fácilmente su nivel de producción y por ultimo tiene capacidad disponible para utilizar y aumentar su nivel de producción.

Mantenimiento: La empresa posee un registro y datos substancialmente completo de las maquinas, con un programa de mantenimiento preventivo programado con un 31% a 90% de cobertura, lo que conlleva a que el porcentaje de mantenimientos no planificados o de emergencia sea del 0 al 10 por ciento y que adicionalmente rara vez o nunca alguna avería limita

o interrumpe la producción y por último, gracias al programa de mantenimiento, el promedio de disponibilidad de máquinas en la planta es del 96% al 100%. Por lo tanto, la empresa posee un programa adecuado de mantenimiento que permite que la presencia de contingencias sea rara o nula, permitiéndole tener una disponibilidad total de sus equipos.

Distribución: La planta de la empresa, se encuentra organizada por función o proceso y aproximadamente hasta el 15% de la planta es utilizado para el almacenamiento y manipulación de materiales. Por otro lado, el movimiento de material se caracteriza por que son cargas pequeñas con distancias cortas, lo que permite que la empresa tenga un flujo de material simple y directo, lo que coincide con que los tiempos y distancias para el tiempo del producto son bajos. Por último, se determinó que los procesos y sus secuencias son fácilmente visibles y que la planta tiene un aspecto impecable, limpio y organizado. Por lo tanto, en este pre-diagnostico se encuentra que en el aspecto de distribución la empresa se encuentra en un estado óptimo ya que se sitúa en la meta, debido a que para la distribución del producto el tiempo y distancia son bajos, adicionalmente la distribución de los procesos en la planta, es adecuado y el porcentaje de espacio utilizado en almacenamiento es bajo.

Proveedores: La empresa tiene en promedio más de 5 proveedores, el reabastecimiento de materiales se hace entre1 y 11 días, debido a la naturaleza del producto. Por otro lado del 1% al 10% de la materia prima, no requiere inspección a su llegada debido a que los proveedores son calificados. Adicionalmente, ninguna porción de materia prima se entrega al proceso, sin inspección. También se observa que del 70% al 100% de la materia prima compradas son entregadas más de una vez por semana, debido a que para el proceso productivo es necesario fruta fresca, por lo tanto la materia prima es entregada varias veces a la semana. Igualmente, se encontró que en la empresa la relación con sus proveedores es casi nula debido a que no hay sugerencias por parte de los proveedores, los técnicos de los proveedores no visitan la planta y la empresa no envía visitas a sus proveedores, adicionalmente rara vez hay intercambio de información con los proveedores y los contratos entre la empresa y sus proveedores es mensual o menor a este tiempo. Por lo tanto, la empresa no mantiene una relación estrecha con sus proveedores y la materia prima que adquiere la empresa, siempre requiere inspección.

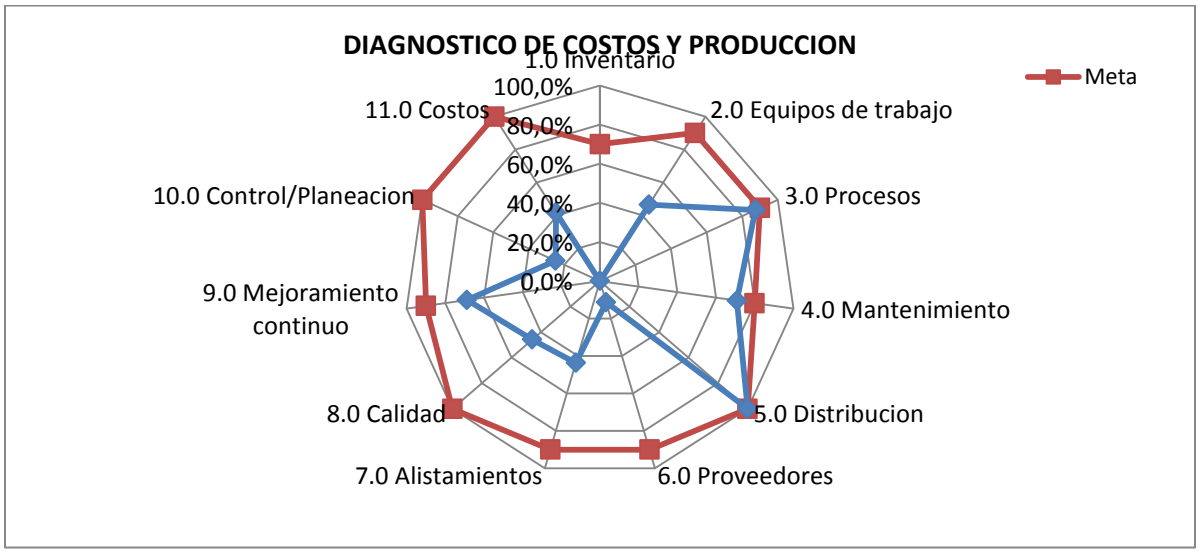
Alistamientos: En este aspecto, el alistamiento en los equipos es de aproximadamente 0 a 9 minutos y no existe un seguimiento sobre el desempeño del alistamiento de equipos por parte de los directivos. Por otro lado, ningún trabajador ha tenido entrenamiento sobre alistamiento rápido de máquinas y el porcentaje de tiempo de espera por mal funcionamiento es del 1% al 6%. Por lo tanto, se observa que el alistamiento de las maquinas es rápido ya que toma menos de 10 minutos y el tiempo de espera por mal funcionamiento delas máquinas también es bajo, sin embargo los empleados no han tenido capacitación sobre este tema y no hay control por parte de las directivas en este aspecto, sin embargo es importante mencionar que esto se debe a que las máquinas son de uso fácil y poseen una tecnología sencilla, como se mencionó en el rubro de proceso.

Calidad: En la empresa ningún empleado ha tenido entrenamiento básico en control estadístico de procesos y ninguno de los procesos es controlado mediante esta metodología, por lo cual los operarios no realizan control estadístico del proceso. Por otro lado, se encontró que la tasa de defectos en producción es del 1% al 10%, sin embargo el porcentaje de errores con relación a las ventas es del 0%. Podemos concluir, que la empresa no utiliza el control estadístico de procesos y que la tasa de defectos es baja y nula frente a las ventas, lo cual es un aspecto positivo.

Mejoramiento continuo: Durante el pre-diagnostico, se encontró que del 36% al 85% es el porcentaje de sugerencias en la empresa por parte de los empleados, lo que corresponde a lo determinado en la variable de trabajo en equipo, al determinar que la empresa es una organización participativa. Por otro lado, se encontró que del 86% al 100% de estas sugerencias son implementadas en la empresa y sus beneficios son altos y tienen un impacto positivo para la empresa y su proceso productivo. Adicionalmente, se observó que mensualmente se realizan reuniones informáticas entre los directivos y los operarios y así mismo, mensualmente, se da información de resultados y desempeño a los trabajadores. Por último, del 36% al 85% de los procesos se encuentran descritos y registrados en la compañía y el porcentaje de decisiones que los trabajadores toman sin control del supervisor es del 11% al 35%. Respecto a lo anterior, se logra concluir que la empresa se encuentra cerca a la meta, debido a que recibe y aplica las sugerencias de sus empleados, que tienen un impacto positivo con un beneficio alto, encontrándose en un proceso continuo de mejoramiento.

Planeación/Control: Se encontró que la empresa no maneja inventarios intermedios de trabajo en proceso de una operación a otra, adicionalmente el trabajo en proceso no se encuentra bajo un emisor controlador o un control Kanban. Por otro lado, la empresa tiene un buen desempeño en la entrega al cliente, calificado entre 81% y 95%. En este aspecto, también se tiene en cuenta a los proveedores, durante el pre-diagnostico se estableció que no se utiliza la metodología de justo a tiempo para determinar el desempeño de los proveedores ni de las líneas de producción y que el nivel de integración de los proveedores con la información de producción de la empresa es nula. Por lo tanto, la empresa se encuentra lejos de la meta, en este aspecto, debido a que no están establecidas metodologías de control de proveedores ni de inventarios y como se mencionó anteriormente los proveedores no tienen ninguna interacción directa con el proceso productivo de la empresa, sin embargo respecto a los inventarios, la falta de control se debe principalmente a que la empresa no tiene inventarios entre las operaciones de su proceso productivo.

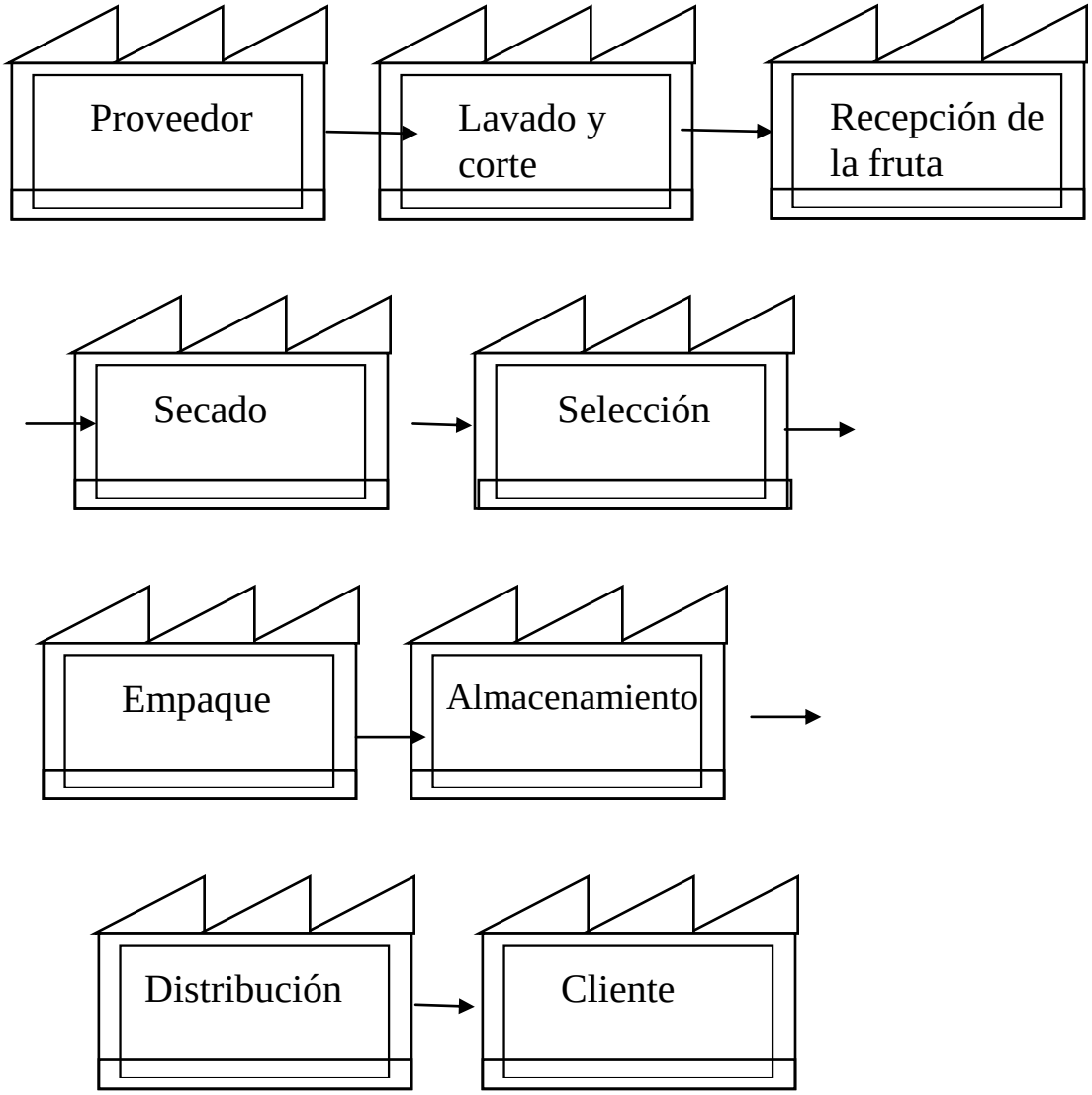
Costos: Se encuentra que la empresa no conoce su margen de contribución y tampoco su margen de rentabilidad. Adicionalmente, la empresa posee una estructura de costos empírica, que es revisada una vez al mes. Por otro lado, la empresa calcula su precio de venta de forma empírica, no maneja presupuestos y tiene elaborada la ficha técnica de su producto.



Gráfica 16-Diagnóstico inicial de costos y producción

Mapeo de la cadena de valor VSM

A continuación, se presenta la cadena de valor del proceso de producción de la empresa Inversiones Sanco Ltda, que será estudiado durante la presente investigación.



Gráfica 17-Cadena de valor

Identificación de oportunidades de mejora

Se identificaron principalmente dos oportunidades de mejora, teniendo en cuenta el pre-diagnóstico y la cadena de valor de la empresa, en los aspectos de Control/Planeación y Costos, debido a que son uno de los aspectos más importantes para la empresa y a que el pre-diagnóstico realizado, muestra que en estos aspectos la empresa se encuentra alejada de la meta. En el aspecto Control/Planeación principalmente se trabajara en la implementación de la metodología de control estadístico de los procesos en los procesos que realiza la empresa, con el fin de que la empresa tenga un mayor control y conocimiento acerca del desarrollo de sus procesos. Y por otro lado, en el aspecto Costos, se busca identificar el costo productivo unitario del producto a exportar, con el fin de identificar su margen de rentabilidad y de contribución y adicionalmente buscando que la empresa posea una estructura de costos documentada.

Ficha técnica del producto a exportar

A continuación se evidencia la ficha técnica de una de las referencias, del producto a exportar, infusión aromática, que está constituida por la descripción del producto, su constitución, descripción del proceso productivo y sus respectivos costos.

INVERSIONES SANCO LTDA

Pagina 1 de 1	**Versión:** 1	**Vigencia:** 10-dic-12	
TENTACION NATURAL		**MATERIAL UTILIZADO** Uchuva, Mango, Piña, Fresa, Mora, Tisana	**COSTO** $ 194
Materias primas - primarias: Yerbabuena, Flor de Jamaica, Fresa, Mora, Mango, Piña y Uchuva **Material de empaque primario:** Bolsa de polipropileno biorientado transparente impreso		**Material de empaque secundario** Bolsa de polipropileno biorentado transparente sin impresión.	**VIGENCIA** 1 Año

Descripción del producto

	Secuencia de Materiales	Cantidad de unidades
1	Uchuva	4 gr
2	Mango	3 gr
3	Piña	3 gr
4	Fresa	2 gr
5	Mora	1 gr
6	Yerbabuena - Flor de Jamaica	1 gr

Descripción del proceso

Recepción de la fruta: Se recibe la fruta, se trasbasa a las canastillas si viene al caso, se hace un seleccion de acuerdo a sus caracteristicas organolepticas.

Lavado y corte: La materia prima es llevada a esta area en la cual se le hace su lavado con el desinfectante y pasa a la mesa de corte, q este va de acuerdo a la fruta.

Secado: La fruta ya cortada que se encuentra en las bandejas, pasa a los carros y entran a los hornos, este proceso esta ajustado a 8 horas de secado, segun fruta.

Selección: Después de sacar los carros con las bandejas, se selecciona la fruta de acuerdo a su color y corte

Empaque: Las frutas son llevadas al area de empaque se alista las frutas que hacen parte de esta infusion, se incorporan dentro de las bolsitas junto con la tisana y son selladas, y van empacadas por doce unidades.

Almacenamiento: Estas son almacenas por nombre de la infusion hasta ser entregadas.

Distribución: El pedido es llevado al cliente

DIAGRAMA DE FLUJO

FOTO PRODUCTO FINAL

REFERENCIA: 5211	NOMBRE: TENTACION NATURAL
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: FRUTA DESHIDRATADA CON HIERBA AROMATICA	

MATERIAS PRIMAS						
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNIDAD	SUB TOTAL	IMPREVISTOS	TOTAL
UCHUVA	4 GR	1	37	37	0	37
MANGO	3 GR	1	30	30	0	30
PINA	3 GR	1	30	30	0	30
FRESA	2 GR	1	25	25	0	25
MORA	1 GR	1	16	16	0	16
YERBABUENA + FLOR	1 GR	1	56	56	0	56
SUB TOTAL MATERIA PRIMA				194	0	194

MANO DE OBRA					
ACTIVIDAD	SALARIO.	S/P/ARP	PRESTACIONE	PARAFISCALES	TOTAL
RECEPCION FRUTA	$ 1,1			$ 0	$ 1
LAVADO Y CORTE	$ 25			$ 0	$ 25
SECADO	$ 15			$ 0	$ 15
SELECCION	$ 4			$ 0	$ 4
EMPAQUE	$ 156			$ 2	$ 156
SUB TOTAL MANO DE OBRA					$ 201
SUB TOTAL COSTOS MP + COSTOS MANO DE OBRA					$ 395
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION					$ 64
TOTAL COSTOS (MP + MO + CIF)					$ 660
MARGEN DE UTILIDAD					46%
TOTAL PRECIO DE VENTA					$ 900

***SECCIÓN I*: Definición detallada del producto o del concepto básico del mismo.**		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	REFERENCIAS	
MIX FRUTA DESHIDRATADA CON HIERBAS AROMATICAS	TENTACION NATURAL	

***SECCIÓN II*: Composición del producto en cuanto a las materias primas utilizadas en su elaboración**					
DIAGRAMA DE PROCESO		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FABRICACIÓN	ESTACIÓN DE TRABAJO / MÁQUINA	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD	MATERIALES REQUERIDOS
CÓD	NOMBRE				
	RECEPCION FRUTA	DESCARGUE DE FRUTA Y UBICACIÓN EN LA ZONA DE	ALMACENAMIENTO DE MP	FRUTA FRESCA	NINGUNO
	LAVADO Y CORTE	DESINFECCIÓN DE LA FRUTA Y CORTE SEGÚN REFERENCIA	AREA DE LAVADO	DESINFECCIÓN	FRUTA, CUCHILLOS, AGUA Y DESINFECTANTE
	SECADO	SECADO EN HORNO DE CORRIENTE DE AIRE CALIENTE	HORNO	NINGUNO	HORNO Y BANDEJAS
	SELECCION	SELECCIONAR LA FRUTA QUE YA ESTE SECA Y LA QUE NO ENVIARLA A REPROCESO	CUARTO DE SELECCION	TOTAL DE HUMEDAD EN LA FRUTA	NINGUNO
	EMPAQUE	EMPAQUE DEL MIX DE FRUTAS SEGÚN REFERENCIA	CUARTO DE EMPAQUE	EMPAQUE SIN DEFECTOS	BOLSA DE POLIPROPILENO BIORIENTADO TRANSPARENTE, SIN IMPRESIÓN
					TOTAL TIEMPO DE PRODUCCIÓN

***SECCIÓN III*: Datos físicos del producto. Se incluyen en esta sección las piezas usadas para la fabricación y el código de los moldes para su debida identificación**		
MATERIAL DIRECTO	UNIDAD	CANTIDAD / CONSUMO
UCHUVA	gr.	4
MANGO	gr.	3
PIÑA	gr.	3
FRESA	gr.	2
MORA	gr.	1
YERBABUENA + FLOR DE JAMAICA	gr.	1

***SECCIÓN IV*: Detalle de los Registros y Certificaciones Obligatorias con las que debe contar en el país de origen**			
REGISTRO / CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD QUE LO EMITE	OBSERVACIONES GENERALES
REGISTRO SANITARIO	RSDA 12I80812	INVIMA	Ninguna

Tabla 41-Ficha técnica del producto

Costos del producto a exportar

A continuación se presenta la estructura de costos del producto a exportar la infusión aromática, en una de sus cuatro referencias, tentación natural.

Tentacion natural				
	U	PORCENTAJE DE DISTRIBUCION		
		COSTO POR UNIDAD	TOTAL	%
VENTAS		900		100%
Descuentos				0,00%
VTAS NETAS		900		100%
Descuentos Pronto Pago		-		0,00%
Desc. Volumen		-		0,00%
Ingresos - descuentos Ingresos - descuentos		900		100,00%
Recepcion		1,1		0,12%
Lavado y corte		25		2,78%
Secado		15		1,67%
Seleccion		4		0,44%
Empaque		156		17,33%
TOTAL MOD		201		22,34%
Salarios MOI		-		0,00%
H. Extras MOI		-		0,00%
TOTAL MOI		-		0,00%
Carga fab admin		25		2,78%
Transportes cargue y desc		-		0,00%
mantenimiento		7		0,78%
CARGA FABRIL		32		3,56%
DEPRECIACION		7		0,78%
ENERGIA Y H20		25		2,78%
CIF		64		7,11%
VALOR AGREGADO TOT		265		29,46%

Uchuva	4 gr	37		
Mango	3 gr	30		
Piña	3 gr	30		
Fresa	2 gr	25		
Mora	1 gr	16		
Tisana		56		
Bolsita		11		
Empaque secundario		1		
Flyer		4,1		
Embalaje		7		
COSTO MP PROD. VENDIDOS		217		24%
COSTO DE VENTAS		482,40		54%
UTILIDAD BRUTA		418		46%

Salarios		82		9,11%
Horas Extras				0,00%
Comisiones (Personal Cia)		-		0,00%
Incentivos				0,00%
Prestaciones		-		0,00%
PERSONAL		82		9,11%
Seguros		-		0,00%
Arrendamientos		56		6,22%
Gastos de Viaje		-		0,00%
I & C		2		0,22%
Aseo y cafet.		1		0,11%
Telefono		2		0,22%
Banca. y Portes		-		0,00%
Mant. instala.		1		0,11%
Depreciacion		1		0,11%
Papeleria		1		0,11%
Honorarios		-		0,00%
Sistemas		-		0,00%
Otros (EXCEL)		-		0,00%

ADMINISTRATIVOS		64		7,11%
Trans. urbano		-		0,00%
Mercadeo		11		1,22%
Inversion 1 a 1		-		0,00%
otro tipo de inversion comercial		-		0,00%
Impulsadoras(sala+com+prest)		-		0,00%
Promotores		-		0,00%
Gastos repre.		-		0,00%
Varios		-		0,00%
				0,00%
GASTOS DE VENTAS		11		1,22%
parqueaderos		1		0,11%
combustibles		7		0,78%
Mant. Vehi.		-		0,00%
Fletes y acarreos		20		2,22%
LOGISTICA		28		3,11%
TOTAL GASTOS		185		20,56%
UTI. OPERACIONAL		233		25,84%
OTROS INGRESOS				0,00%
OTROS EGRESOS				0,00%
FINANCIEROS				0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		233		25,84%
IMPUESTOS				0,00%
UTILIDAD NETA		233		25,8%

Tabla 42-Estructura de costos infusión aromática

Por lo tanto, a través de esta herramienta se identifica que el margen del producto es del 46% y su margen de rentabilidad es del 25,8%, adicionalmente se logra establecer que el punto de equilibrio para este producto, se encuentra entre y 17.000 y 18.000 unidades.

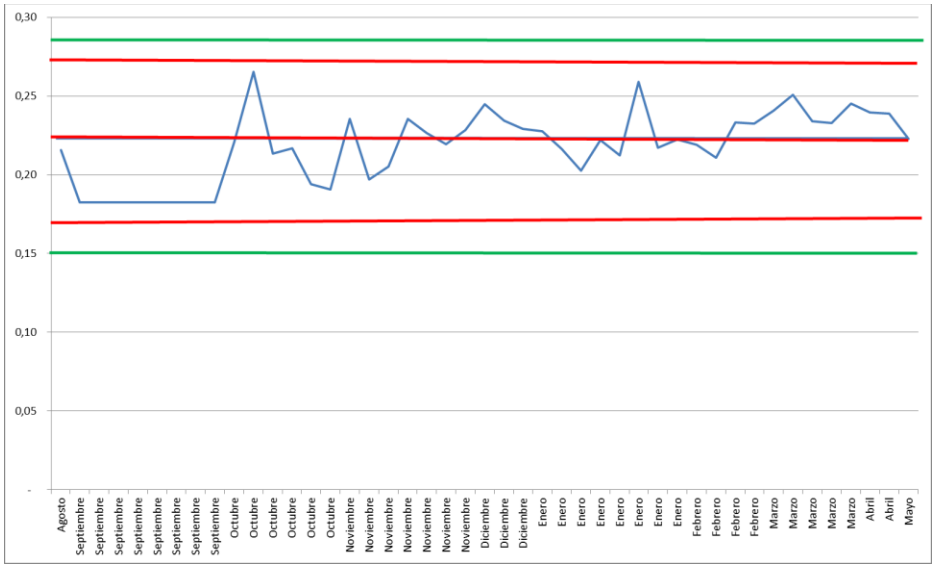
Propuesta de mejoras sugeridas a implementar

Se plantean principalmente dos propuestas de mejora. La primera consiste en implementar la metodología de control estadístico de procesos, la cual se utilizara para determinar el nivel de variabilidad de los procesos y definir si son procesos inseguros, que requieren alto control o procesos seguros que se autorregulan, con estos datos se busca, adicionalmente, definir una meta que la empresa debe alcanzar para que sus procesos sean seguros, es importante mencionar que la implementación de esta herramienta, incluye la capacitación de los directivos por parte del consultor sobre la metodología, por lo que este aspecto es fundamental en el plan de mejora.

Para ello, durante la consultoría se analizaron dos factores importantes, mediante la metodología de control estadísticos de procesos, la cual es una herramienta que permite realizar un seguimiento y vigilancia al preso estudiado, plantear estrategias para reducir la variación de un proceso y por lo tanto reducir los costos por unidad. (Ruiz y Rojas, 2006)

En primer lugar se analizó el rendimiento de la uchuva, que es uno de los componentes principales de las infusiones aromáticas, para ello se utilizaron datos de agosto del 2011 a mayo del 2012, adicionalmente se establecieron un límite inferior de 0.15, un límite superior de 0.28 y una norma de 0.22, dichos datos fueron definidos junto con el consultor y el gerente de la empresa.

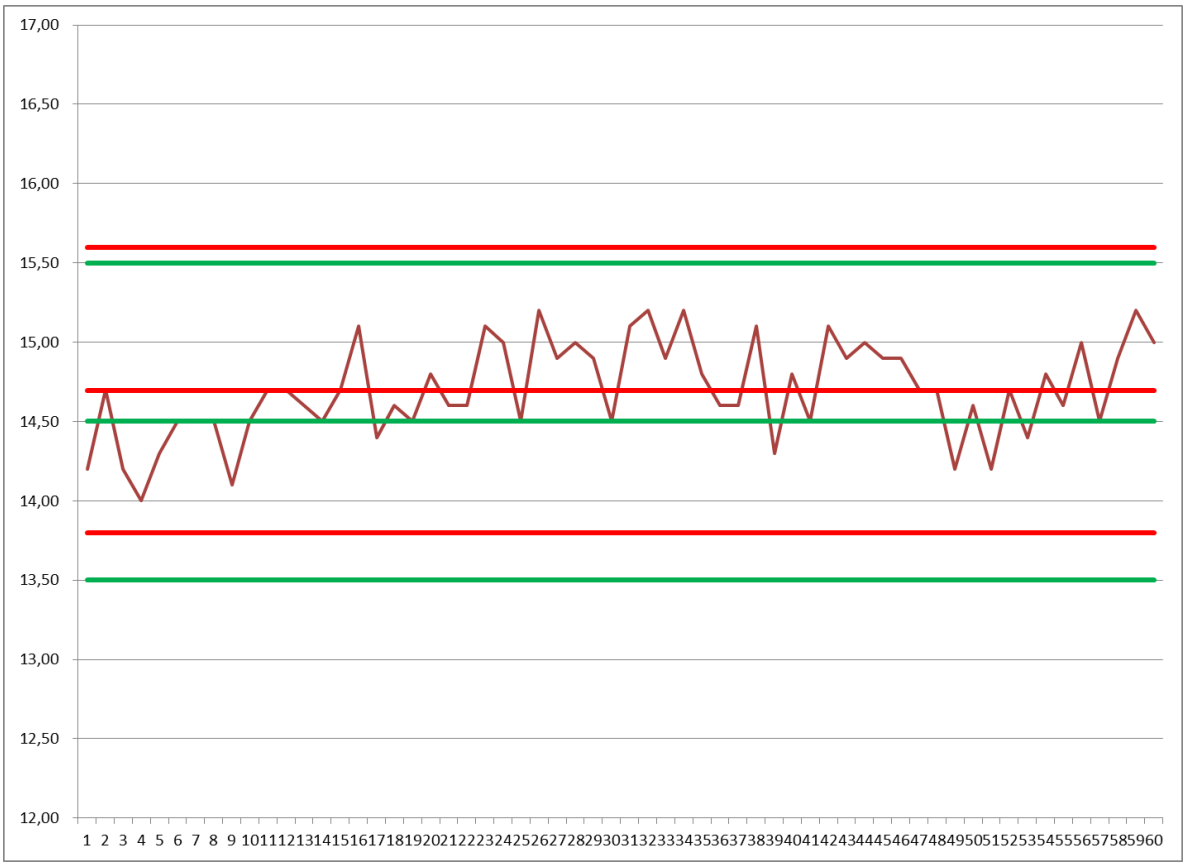
A continuación, se observan los resultados obtenidos tomando los datos del 2011 y 2012 acerca del rendimiento de la uchuva:



Gráfica 18-Control estadístico del proceso de la uchuva

En la Gráfica 18, se observa que el proceso tiene una alta variabilidad y es inseguro, por lo tanto la empresa debe empezar a controlar este proceso, en el cual actualmente no realiza ningún control, para lograr estabilizarlo y que no afecte el desarrollo exitoso de su proceso productivo. Adicionalmente se propone que la empresa utilice esta herramienta para determinar el rendimiento, en las demás frutas que son componentes principales del producto.

Por otro lado, también se utilizó esta herramienta para analizar el proceso de empaque del producto elegido, infusiones aromáticas, por medio de la variable del peso final del producto, con empaque. Para ello, se utilizaron 60 muestras de producto finalizado y a través de la herramienta de control estadístico de procesos, los resultados fueron los siguientes:



Gráfica 19-Control estadístico del proceso de empaque

En la Gráfica 19, se observa que el proceso es seguro ya que a pesar de que es variable, no se encuentra fuera de los límites de control ni de los límites de especificación establecidos por el

empresario. Por lo tanto, la empresa debe concentrarse en el control de otros procesos, ya que este es seguro y se autorregula, permitiendo el buen desarrollo del proceso productivo de la empresa.

Por lo tanto, esta fue la implementación del primer plan de mejora, con el cual se buscaba principalmente capacitar a los directivos de la empresa en esta metodología, con el fin de impulsar su implementación para controlar cada uno de los procesos que desarrolla la empresa.

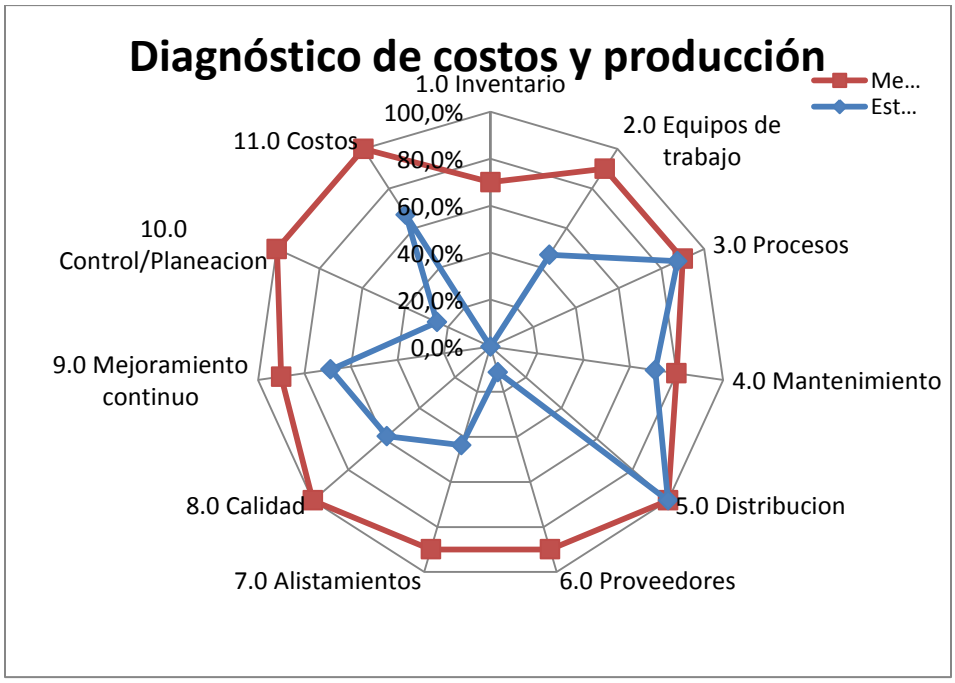
La segunda propuesta de mejora, consiste en realizar una documentación completa de la estructura de costo unitario por producto y por referencia, teniendo en cuenta el costo unitario, respecto a materias primas, mano de obra, gastos administrativos, gastos de ventas, entre otros, la cual se encuentra evidenciada en el numeral 6 de este documento. Con el fin, de determinar el margen de contribución y rentabilidad del producto, y para realizar una nueva ficha técnica del producto, adicional a la que actualmente posee la empresa, la cual se observa en Tabla 28- Ficha técnica del producto. Con ello, se logró que los empresarios conocieran, a través de datos reales, el costo de su producto, con el fin de que en futuro en implementado para los otros productos que la empresa produce y vende.

Diagnóstico final de costo y producción

En el diagnostico final, se observaron mejoras en dos de los principales factores evaluados. En primer lugar el factor de calidad, se acercó más a la meta, iniciando en 46% y terminando en 58%, debido a la implementación del plan de mejora. La mejoría en este factor se debe principalmente a que los directivos de la empresa recibieron capacitación y entrenamiento básico en la herramienta de control estadístico de procesos; por lo tanto el porcentaje de trabajadores con conocimiento sobre el tema aumento. Adicionalmente, debido a la implementación de estos conocimientos, las operaciones controladas bajo control estadístico de procesos, pasaron de ser 0% a del 11% al 30%. Por lo tanto, con el plan de mejora se implementó la herramienta de control estadístico de procesos, con el fin de que la empresa controle sus procesos y operaciones, buscando con ello mejorar la calidad de su producto final.

Adicionalmente, en segundo lugar, gracias a la implementación del segundo plan de mejora, el factor de costos, se acercó más a la meta, pasando de 42% a 67%, debido a que se realizaron varios avances en este tema. En primer lugar, se definió que el margen de contribución del producto, infusión aromática, es del 46%, el cual anteriormente la empresa no tenía definido y adicionalmente se determinó que el margen de rentabilidad del producto es del 25%. Por otro lado, la estructura de costos y el procedimiento para el cálculo del precio de venta fueron documentados. Por lo tanto, con la implementación del plan de mejora se documentaron y definieron elementos importantes para la estructura de costos de la empresa.

Finalmente, se presenta a continuación el estado de los factores evaluados en el diagnóstico inicial de costos y producción-Gráfica 24, después de la implementación de los planes de mejora expuestos anteriormente.



Gráfica 20-Diagnóstico final costos y producción

Recomendaciones por parte del consultor Germán Rodríguez

La compañía tiene un producto de alto valor agregado si es comparada con los rivales directos del sector. Esta ventaja competitiva le puede permitir a la compañía acceder a mercados exigentes que no consideren el precio como el principal elemento a tener en cuenta en el proceso de compra.

Se debe trabajar permanentemente en el recálculo y validación de los costos tanto fijos como variables, asi como los adminstrativos y comerciales aprovechando la metodologia aplicada durante la consultoría. El costo del producto debe ser comparado permanentemente contra un presupuesto previamente establecido con el objeto de contrastar la eficacia de las estrategias de manufactura en este sentido.

De los análisis realizados durante la consultoría surgen diferentes posibilidades de innovación en torno al producto ya desarrollado. La utilización de aceites esenciales, otros empaques y cambios intínsecos del oroducto ofrecido pueden ofrecer un portafólio aún más amplio del que se tiene para efectos de desarrollar una estrategia de diversificación. Este proyecto queda propuesto y abierto para ser desarrollado.

El control de la dosificación del peso de fruta por empaque tiene un impacto importante en el costo del producto. Por tal razón debe fomentarse el control estadistico de esta variable a través de la herramienta implantada durante la consultoría.

SIMULACIÓN DE VENTA INTERNACIONAL

En este capítulo se establecerán los costos, documentos y condiciones necesarias para realizar el proceso de exportación a Estados Unidos, Costa Rica y Canadá, a través de una simulación de venta, con el fin de establecer los gastos y procedimientos que la empresa debe realizar. La simulación e investigación se llevó a cabo junto al consultor experto Álvaro José López.

Diagnóstico inicial en comercio internacional

En el diagnóstico inicial para la consultoría de comercio exterior, se tuvieron en cuenta siete variables: Proceso de exportación, distribución física internacional, intermediarios de servicios, términos de negociación, precios internacionales, incentivos a la exportación y régimen cambiario.

En primer lugar al evaluar la variable de proceso de exportación, se encontró que en la empresa conoce la conveniencia y el tiempo para registrarse como exportador ante la DIAN y los pasos del proceso y documentos requeridos en el país de origen y de destino, para exportar. Adicionalmente, la empresa conoce cuales son los criterios de origen de su producto para los países objetivo, alterno y contingente. Por lo tanto, frente a los elementos evaluados en esta variable la empresa se encuentra en un buen estado actual, debido a que alcanza y supera la meta establecida para este factor, con un porcentaje del 100%.

Por otro lado, al evaluar la variable de distribución física internacional, se logró identificar que la empresa no tiene definidos y asignados los responsables para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación, adicionalmente la empresa no conoce el proceso de distribución física internacional ni sus costos o impacto en el precio final de exportación, además no se ha definido el tiempo de entrega al cliente internacional y la empresa conoce parcialmente los documentos en origen y destino requeridos para el proceso de exportación. Por lo tanto, la empresa se encuentra lejos del estado ideal o meta ya que se encuentra en un porcentaje de cumplimiento del 10% mientras la meta es del 88%.

La variable de intermediarios de servicios, se encuentra lejos del estado ideal o meta, ya que la empresa no tiene identificada la participación del costo de servicio de contratación en el precio de venta internacional, tampoco ha establecido los criterios de selección de dichos intermediarios, sin embargo cuenta parcialmente con intermediarios de distribución física internacional, aunque es importante mencionar que la empresa no mantiene una relación formal, mediante contratos, con ningún intermediario. Por lo tanto el estado actual de esta variable es del 17%.

Al evaluar la variable, términos de negociación se encontró que la empresa no tiene definida ni tiene preferencia sobre una modalidad de pago para la venta de su producto, por ello no conoce las ventajas y/o debilidades de cada una de estas modalidades. Sin embargo, la empresa conoce e identifica parcialmente, cuales son las diferentes modalidades de pago internacional y conoce los costos asociados a cada una de ellas. Con esta evaluación, se encontró un 40% de cumplimiento de los elementos de esta variable, sin embargo la meta es del 100%.

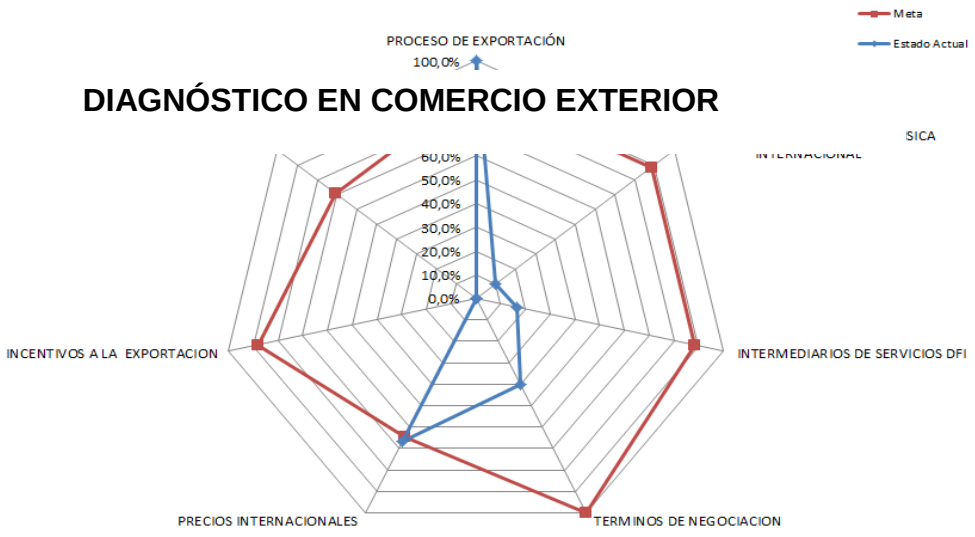
Adicionalmente, en la evaluación de la variable de precios internacionales, se encontró que la empresa conoce y tiene establecido el precio EXW de su producto, sin embargo tiene definidos parcialmente los términos de negociación y los puertos de entrega de la mercancía, así como conoce parcialmente el impacto de la variación del dólar en su producto, por ello la variable se encuentra en un estado de cumplimiento actual del 67%, cumpliendo con su estado ideal.

En cuanto a la variable de incentivos a la exportación, la empresa no conoce los incentivos a la exportación como zonas francas, plan vallejo, entre otras; así como los incentivos ofrecidos por el gobierno, debido a ello la empresa no ha evaluado la conveniencia de su posible utilización. Debido a lo anterior, la empresa se encuentra lejos de la meta con un valor de 0%.

Por último se encuentra la variable del régimen cambiario, la cual al ser evaluada se encontró que la empresa no conoce las sanciones cambiarias y el plazo para el reintegro de divisas y tampoco las implicaciones y/o consecuencias de no pago por parte de su cliente, adicionalmente la empresa no conoce cuales son las modalidades de reintegro de divisas. Por lo tanto, el estado de cumplimiento de esta variable es del 0%.

En conclusión, la empresa debe realizar una investigación exhaustiva acerca de los posibles distribuidores físicos internacionales y sus términos de negociación, que hacen referencia a las modalidades de pago por parte de sus clientes. Adicionalmente es importante que la empresa se

informe acerca del régimen cambiario y su impacto en las exportaciones. Por último, es importante conocer los incentivos a la exportación ya que pueden generar un beneficio significativo para la empresa.



Gráfica 21-Diagnóstico inicial en comercio exterior

Procedimiento y documentos de exportación del producto

Requisitos país de origen

A continuación, se presenta los requisitos y trámites exigidos por Colombia para la exportación de bienes y servicios a cualquier destino internacional.

Fuente: Gómez. (2008). Como exportar en Colombia: Un paso clave hacia la internacionalización.

Ilustración 6-Trámites y requisitos para exportar

Según los conceptos expuestos por Gómez (2008), en su trabajo Como exportar en Colombia: Un paso clave hacia la internacionalización, los requisitos y trámites para exportar se explican a continuación:

1. Registro de la Cámara de Comercio y obtención del NIT

2. Inscripción en el Registro Único Tributario

Inversiones Sanco Ltda cuando vaya a exportar, debe obtener un RUT que la habilite para tal efecto ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Obtenga su Registro Único Tributario (RUT) para exportador Nacionales (DIAN).

Adicionalmente, está obligada a operar bajo Régimen Común, por adquirir la condición exportador y/o usuario aduanero.

1. Solicitud de certificaciones y vistos buenos aplicables al producto

Algunos productos requieren un visto bueno adicional emitido por otras entidades relacionadas con el sector económico específico al cual pertenecen. El producto tiene la certificación INVIMA, el cual es aceptado para la entrada del producto a Estados Unidos.

2. Tramites en Mincomercio Registro de Productor Nacional y Determinación de Origen

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el organismo encargado de llevar el Registro de la Producción Nacional de oferta exportable y determinar el origen de los productos con destino a exportación. Inversiones Sanco Ltda puede obtenerlo de forma física o virtual en el Ministerio, o en la siguiente dirección: www.vuce.gov.co.
La solicitud de certificados de origen, solamente las puede efectuar a través del portal VUCE. Es importante tener en cuenta que el Certificado de Origen solamente es necesario cuando se va a exportar un producto que está cobijado por una preferencia arancelaria, otorgada por el país de destino de la mercancía.

3. Elaboración de declaración de exportación

En Colombia se exige la contratación de un AGENTE ADUANAL (antes SIA) autorizado, para gestionar cualquier exportación cuyo monto sea superior a USD 10.000. Inversiones Sanco Ltda presentará la Declaración de Exportación ante la Aduana ubicada en el puerto de embarque, junto con la factura comercial, certificado de origen, lista de empaque, vistos buenos y documento de transporte.

4. Autorización del despacho de la mercancía

Una vez presentada la documentación el representante de la aduana en el aeropuerto de origen, quien es el que da el visto bueno para el embarque de la misma en el avión o en el medio de transporte.

5. Diligenciamiento de la declaración de cambio

Durante la negociación, Inversiones Sanco Ltda pactará con su comprador el medio de pago a utilizar, ya sea giro directo, o alguno que utilice una cobertura de riesgo, tal como las cartas de crédito o las garantías stand by. Canalizará las divisas provenientes de la exportación a través de un intermediario cambiario como un Banco Comercial, y las legalizara ante el Banco de la República.

Requisitos país objetivo-Estados Unidos

La empresa debe cumplir con las cuatro disposiciones de la Reglamentación para la importación en Estados Unidos, la cual se refiere a:

• Registro de Instalaciones Alimenticias: Todas las Instalaciones que procesen, empaquen y almacenen productos que serán exportados a Estados Unidos, deberán registrarse anualmente ante la FDA. El registro debe efectuarse por vía electrónica. El registro y las actualizaciones se hacen de forma gratuita a través de la página Web de la FDA, a continuación el FDA confirmará el registro y asignará un número de registro de 11 dígitos. La confirmación es inmediata y se envía por correo electrónico.

• Notificación Previa de Partida de Alimentos Importados:

> "Todo producto cuyo destino sea el mercado de Estados Unidos, debe ser notificado a las autoridades de la FDA, en un lapso no mayor de 15 días antes a su arribo a Estados Unidos. La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA con no más de 15 días antes del arribo y no menos del tiempo especificado según los modos de transporte utilizados, como se indica a continuación: 2 horas antes del

arribo por vía terrestre, 4 horas antes del arribo por vía aérea o férrea, 8 horas antes del arribo por vía marítima" (PromPeru, 2010)

• Establecimiento y Mantenimiento de Registros: Están obligados a establecer y mantener registros, "las personas nacionales que fabriquen, procesen, envasen, transporten, distribuyan, reciban, almacenen o importen alimentos destinados al consumo humano o animal en los Estados Unidos y las instalaciones extranjeras que fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos destinados al consumo humano o animal en los Estados Unidos" (FDA, s.f). Deben mantener dos tipos de registros, a) identificación de las fuentes anteriores inmediatas y b) Identificación de los receptores posteriores inmediatos.

Por otro lado, Estados Unidos maneja el Impuesto sobre las Ventas IVA, que oscila entre 4% y 8%, según el estado, en el caso de Florida es del 6%.

Requisitos país alterno-Costa Rica

La mayoría de los productos no requieren licencias de importación; sin embargo, las medicinas, los cosméticos, productos químicos, alimentos procesados y bebidas requieren un permiso de importación del Ministerio de Salud. Por lo tanto, para el registro de productos alimenticios, según el Artículo No. 5 Requisitos para el registro de productos, del Reglamento de notificación de materias primas, registro sanitario, importación, des almacenaje y vigilancia de alimentos, se deberá presentar a la Dirección de Registros y Controles del Ministerio de Salud, la siguiente información:

"• Formulario de solicitud de registro completo y legible, firmado por el representante legal de la empresa.

• Certificado de la autoridad de salud o autoridad competente, que el producto tiene libre venta y uso en el país de origen, debidamente consularizado por la respectiva autoridad consular costarricense. Podrá incluir uno o varios productos y no deberá tener una

antigüedad superior a dos años desde su emisión. En caso de que el certificado venga en idioma diferente al español debe venir acompañado de la respectiva traducción oficial

• Certificación vigente de personería jurídica en caso de personas jurídicas.
La solicitud de registro será resuelta por la Dirección de Registros y Controles en el término de cinco días hábiles.

•Registro de importadores de alimentos: El interesado deberá registrarse como importador de alimentos, presentando el formulario oficial y el pago del arancel de cada producto establecido para el respectivo registro." (Ministerio de salud de Costa Rica, s.f)

Adicionalmente,

"Toda mercancía exportada a Costa Rica deberá acompañarse de su correspondiente copia de la declaración oficial aduanera de Colombia DEX, que incluya el valor real de la mercancía, el número y monto de la factura, el número del contenedor, el peso bruto y neto, y el nombre del importador.
Por otro lado, los impuestos a la importación en Costa Rica son: la tarifa de Derecho Arancelario a la Importación (DAI) sobre valor aduanero CIF, Impuesto selectivo al Consumo (entre el 5 y 75%) aplicable sobre el valor aduanero más el DAI y el impuesto de Ley 6946 aplicable sobre CIF (1%)." (Costa Rica Negocios, 2004)

Requisitos país contingente: Canadá

Los documentos requeridos para importar mercancía en Canadá son:

"•Factura de la Oficina de Aduanas Canadiense (Canadá Customs Invoice) o en su defecto, Factura Comercial: Debe indicar los nombres del comprador y vendedor de los bienes, el precio pagado o a pagar, los términos de la venta
(Incoterms) y una descripción adecuada de los bienes contenidos en el cargamento, incluyendo la cantidad exacta de los mismos.

•Documento de Embarque (Bill of Lading): El Documento de Embarque, Guía Aérea o Manifiesto, describe el movimiento físico de los bienes. Representa el contrato entre la compañía naviera, terrestre o aérea y el despachador de la mercancía para el transporte de los bienes desde su punto de origen hasta la destinación nombrada. Este contrato establece las responsabilidades de la compañía transportadora por la pérdida de la mercancía, o daños en la misma durante el tiempo que está bajo su custodia.

•Certificado de Origen, Forma "A" o Declaración de Origen del Exportador: Es responsabilidad del exportador colombiano establecer el origen de los bienes que está exportando a Canadá ya sea a través de un Certificado de Origen, o en su defecto, una declaración por escrito en ese sentido. Este certificado o declaración es indispensable para poder clasificar el bien dentro de la tarifa adecuada. Existen tarifas de preferencia arancelaria como el GPT (General Preferential Tariff) que benefician a Colombia con aranceles más bajos, pero para hacerse beneficiario de las mismas es necesario demostrar que los productos son originarios de Colombia." (Proexport Colombia, s.f.)

Adicionalmente, "el gobierno federal canadiense impone una tasa del 6% de valor agregado, conocida como el impuesto a los bienes y servicios (GST) sobre la mayoría de bienes y servicios vendidos al Canadá." (Proexport Colombia, s.f.)

Alternativas de negociación a nivel internacional

Una de las alternativas de negociación elegidas, es la carta de crédito confirmada, irrevocable y a la vista, lo que significa que el pago es inmediato y se necesita el consentimiento de todas las partes para modificarla. La carta de crédito se realizara con la entidad financiera Bancolombia, con el fin de asegurar el pago por parte del cliente internacional. La segunda alternativa de negociación elegida es la transferencia y pago o giro directo.
La carta de crédito, tiene los siguientes costos, tomados del Banco Bancolombia:

PRODUCTOS DE MONEDA EXTRANJERA	MONEDA	%Tarifa política (Sin IVA)	Comisión mínima de política en USD (Sin IVA)
CARTAS DE CREDITO EXPORTACION AVISADA	**USD**		**USD**
Aviso	55		
Mensaje de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		
Modificación de valor	50		
Modificación por prorroga	50		
Otras modificaciones	50		
Aceptación o pago diferido		B. Pyme 0,30%	60
Utilización a partir de la segunda		0,10%	
Por convenio ALADI		0,10%	
Envió de documentos	50		
Cancelación carta de crédito	60		
CARTAS DE CREDITO EXPORTACION CONFIRMADA	**USD**		**USD**
Confirmación (Trimestre o fracción)		0,35%	60
Confirmación periodos adicionales		0,15%	60
Mensaje de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		
Aceptación o pago diferido		B. Pyme 0,30%	60
Utilización a partir de la segunda	50		
Modificación por valor (Valor incrementado)		B. Pyme 0,35%	60
Modificación por prorroga (Mensual)		B. Pyme	60

		0,35%	
Otras modificaciones	50		
Por convenio ALADI		0,10%	
Cancelación carta de crédito	60		
Envió de documentos	50		

Tabla 43-Costo carta de crédito

Respecto a la segunda alternativa de pago, esta sería el Giro Directo bajo modalidad de 50% anticipado y 50% una vez la mercancía esté lista para el embarque. En este caso los gastos bancarios serían de USD $30 por transacción más el cobro del 4 x 1000 de transacciones financieras.

Fijación del precio internacional

Para determinar los costos de exportación, en primer lugar se debe calcular el pedido tipo, para ello se evidencian a continuación las principales características del envío como: volumen, peso, unidades y valor de la mercancía.

INVERSIONES SANCO LTDA.			
	Concepto	**Unidad de medida**	**Total**
	Alto	**m**	1,11
	Ancho	**m**	1,20
	Fondo	**m**	1
	Cubicaje	**m3**	1,332
VOLUMEN	Volumen del despacho	**m3**	1,332
	Unidades por caja		288
	Total Cajas		30
UNIDADES	Cajas por Pallet		30

	Total Unidades		8.640
	No. de pallets		1
PESOS	Peso por caja	**KGR**	5
	Peso por pallet	**KGR**	179
	Peso despacho	**KGR**	179
VALORES	Valor unitario	**US$**	0,51
	Valor mercancía	**US$**	4.442,83

Tabla 44-Características del envió

Con los datos anteriores se define el pedido tipo:

PEDIDO TIPO									
INVERSIONES SANCO									
PEDIDO TIPO INFUSIÓN AROMÁTICA									
Volumenes Packages Bultos	**Descripción de Mercadería Description of Goods Descripción de la Mercancía**	**CODIGO**	**Dimensiones Dimensions (mt)**			**Total (mt3)**	**Peso Neto Net Weight (Kg)**	**Peso Bruto Gross Weight (Kg)**	**Peso Total Total Weight (Kg)**
Cantidad Quantity			**Largo Length (mt)**	**Altura Height (mt)**	**Ancho Width (mt)**				
8640	Bolsa aromática con fruta presentación docena	5211	1	1	1,2	1,2	120	59	179
TOTAL			1	1	1,2	1,2	120	59	179
MERCANCIA TRANSPORTADA EN PALLET DE 1,20X1X1' CARGA, (30 CAJAS DE 24 DOCENAS DIMENSION CAJA 40 X 27 X32CM)									

Tabla 45-Pedido tipo

Al determinar el pedido tipo, se calculan los costos y gastos para el envío de la mercancía, teniendo en cuenta que la empresa, negociara bajo alguno de los siguientes términos INCOTERMS: EXW, FCA, CIP.

En primer lugar, se evaluaron los elementos y costo total para el término de negociación EXW. El cual tendría un costo total de USD$4.844.

Concepto	**Valor**		**Unidad de medida**	**Total**
Precio Inicial 8640 undidades			**US$**	4.442,83
Material empaque pallet	1	5.000	**US$**	3,02
Costo de pallet madera certificada NIMF	1	60.000	**US$**	36,3
Elaboración Doc. (Factura, Packing list y otros)	4	5.682	**US$**	13,75
Alquiler montacargas hasta 3 tons.	0	-	**US$**	-
Mano de obra empaque y consolidación	0,5	56.818	**US$**	17,19
Subtotal Gastos empaque y consolidación				4.513,09
Comisión de apertura Carta de Crédito L/C	55	0,35%	**US$**	55
Comisión por modificación L/C	25	0,20%	**US$**	25
Comisión de aceptación L/C	60	0,30%	**US$**	60
Gastos de envió de documentos destino	50		**US$**	50
Comisión confirmación de la L/C	60	0,35%	**US$**	60
Comisión por pago de la L/C	60	0,30%	**US$**	60
Subtotal Gastos Bancarios Carta de Crédito				310
Gastos Bancarios (4x1.000 + transfer.)			**US$**	21,24
Total EXW			**$**	4.844,33

Tabla 46-Precio Ex Work

En segundo lugar, se tuvo en cuenta el costo total del termino EXW y se agregaron elementos importantes, para determinar el costo total para el término de negociación FCA, que sería de USD$5.621.

Flete transporte planta aéreo (BOG-MIA)	$ 160.000	$ 160.000	**US$**	96,79
Imprevistos	0,25%		**US$**	12,11
Seguro terrestre	0,60%		**US$**	29,72
Gastos Bancarios (4x1.000 + transfer.)			**US$**	10,55
Subtotal para transporte terrestre				149,18
Uso instalaciones aeropuerto	0	57	**US$**	-
Descargue y cargue	0	32	**US$**	-
Movilización pre inspección aeropuerto	1	105	**US$**	105
Movilización inspección antinarcóticos x 1 pallet	1	125	**US$**	125
Servicio de vaciado/llenado cajas	1	80	**US$**	80
Apertura, cierre de caja de cartón	1	80	**US$**	80
Material adicional zuncho metálico	1	10	**US$**	10
Suministro de montacargas capacidad 3.0 ton	0	22	**US$**	-
Subtotal para manejo aeropuerto BOG				400
Documentación en aeropuerto BOG	100000		**US$**	60,5
Gastos y comisión agente de aduanas	0,40%	145	**US$**	145
Gastos Bancarios (4x1.000 + transfer.)			**US$**	22,42
FCA AERO BOG			**US$**	5.621,43

Tabla 47-Precio FCA

Por último, teniendo en cuenta el costo total para el término FCA, se agregaron costos importantes del transporte hasta el aeropuerto de Miami, para establecer el costo total del proceso de exportación bajo el término CIP, el cual sería de USD$5.987.

Flete AREO BOG - MIA	179	0,85	**US$**	152,15
Fuel Surcharge	179	0,1	**US$**	17,9
Emisión AWB x pallet	1	35	**US$**	35
Due Carrier	1	25	**US$**	25
Otros gastos agente aduana	1	35	**US$**	35
Gastos Bancarios (4x1.000 + transfer.)			**US$**	20,92
Subtotal para CPT (COSTO MAS FLETE)				285,97
Seguro	1,00%		**US$**	59,07
Varios e imprevistos	0,25%		**US$**	0,71
Gastos Bancarios (4x1.000 + transfer.)	1%		**US$**	20,24
CIP MIA (COSTO SEGURO Y FLETE)			**US$**	5.987,42

Tabla 48-Precio CIP

A continuación se presenta el cuadro resumen del valor de la mercancía y variación de este, según los gastos y costos que se incurren en cada uno de los términos de negociación.

TASA DE CAMBIO US$	**$ 1.653**
	PRECIOS
PEDIDO EXW	4.844,33
PEDIDO FCA	5.621,43
PEDIDO CPT	5.907,40
PEDIDO CIP	5.987,42
	FACTORES
FACTOR EXW	1,0000
FACTOR FCA	1,1604
FACTOR CPT	1,2194
FACTOR CIP	1,2360

Tabla 49-Resumen EXW, FCA y CIP

Por lo tanto, se encontró que la variación del valor del envío a partir del término de negociación EXW al FCA es del 16% y que la variación, al término CPT es del 21% y al término CIP es del 23%. Adicionalmente, es importante mencionar que los precios de envío se calculan con una tasa de cambio de $1.653, que tiene en cuenta una posible revaluación del peso, de un 7%, teniendo en cuenta la realidad económica actual, por lo tanto se proyecta esta tasa para calcular los costos y precios del envió de la mercancía, frente a posibles cambios económicos que afectarían estos costos y por lo tanto el precio internacional de la mercancía.

Finalmente, es importante realizar la selección y evaluación de las posibles SIA, con el fin de determinar la mejor opción para el plan de exportación de la empresa.

SELECCION DE SIA		
Califique de 1 a 3 teniendo en cuenta:		
1. Baja importancia **- 2.** Neutro **- 3.** Alta importancia		
CONCEPTO	Meridian Logistics	Senator
Experiencia con productos similares o iguales	2	2
Referencias comerciales	3	3
Tiempo de trámites	3	3
Servicios prestados	3	3
Costo de los servicios	3	2
Convenios con broker en país destino	3	3
Convenios con compañías de transporte	3	3
TOTAL	20	19

Tabla 50-Selección de SIA

Al evaluar las dos posibles SIA, con las que se realizará el proceso de exportación, se encontró que tienen características similares, ya que la experiencia con productos similares es poca, tienen buenas referencias comerciales, prestan un conjunto de servicios completo y apropiado para realizar la exportación y tienen convenios con brokers y compañías de transporte en el país de destino. Sin embargo, su principal diferencia radica en el costo de los servicios (ANEXO 10), que al ser comparado entre las dos empresas, se observa que es más económico realizar la exportación con la SIA, Meridian Logistics.

Análisis de la logística internacional

El análisis de la logística internacional, se realizó a través de la definición de los tiempos de entrega del pedido, teniendo en cuenta cada uno de los tres posibles términos de negociación.

Calculo de tiempo de despacho pedido				Areas responsables					
INCOTERM	ACTIVIDAD	DIAS	FECHA	CLIENTE	GERENCIA	CONTABILIDAD	PRODUCCION	SIA	Comentario
EXW	ORDEN DE PEDIDO	-	01-mar	X					
	CANCELACION DEL ANTICIPO / CONFIRMACION DE CARTA DE CREDITO	3	04-mar	X	X	X	X		EMPIEZA EL TRAMITE
	PROGRAMACION DE PRODUCCION	0	04-mar				X		
	COMPRA Y RECEPCION MATERIAS PRIMAS	3	07-mar		X				
	ALISTAMIENTO PRODUCTO	10	17-mar				X		
	EMPAQUE PRODUCTO	2	19-mar				X		SE VA EMPACANDO DIARIAMENTE
	CONTROL DE CALIDAD	0	19-mar				X		SE HACE A DIARIO
	ETIQUETADO	0	19-mar				X		SE HACE A DIARIO
	EMBALAJE Y UNITARIZADO	1	20-mar				X		
	CERTIFICADO SANITARIO	0	20-mar		X				
	CERTIFICADO DE ORIGEN	1	21-mar		X				
	EMBALAJE FINAL	1	22-mar				X		
	AUDITORIA FINAL	0,5	22-mar		X		X		
	LISTA DE EMPAQUE	0,5	23-mar		X		X		
	FACTURACION Y DOCUMENTACION	0,5	23-mar		X	X			
FCA	TRASLADO AL AEROPUERTO	1	24-mar				X		
	ENVIO DOCIMENTOS A LA SIA	0	24-mar		X				
	MANEJO EN AEROPUERTO	1	25-mar					X	
	TRAMITES EXPORTACION	0	25-mar					X	
	ENTREGA A LA AEROLINEA	0	25-mar					X	
CIP	TRANSITO MIAMI	1	26-mar					X	
	ENVIO DOCUMENTOS A LA SIA EN DESTINO	1	27-mar					X	
	Total días	27							

Tabla 51-Tiempos de entrega pedido

Por lo tanto, el total de tiempos de entrega, en días, para cada uno de los términos de negociación son:

EXW	23
FCA	25
CIP	27

Tabla 52-Resumen tiempos de entrega pedido

En conclusión, se observa que el tiempo de entrega para EXW sería de 23 días, FCA 25 días y CIP 27 días. Por lo tanto, la diferencia entre EXW y FCA es de 2 días, entre FCA y CIP es de 2 días y finalmente la diferencia en el tiempo de entrega entre EXW y CIP sería de 4 días.

Régimen cambiario y manejo de cuentas en el exterior

El régimen cambiario, que aplica a la empresa Inversiones Sanco Ltda., está reglamentado por la Circular Reglamentaria Externa DCIN-83, emitida por el Banco de la República y le compete el capítulo 4, que hace referencia a la exportación de bienes.

Algunas de las principales ideas de la circular mencionan que, los residentes deberán canalizar a través del mercado cambiario, las divisas provenientes de sus exportaciones, 6 meses siguientes a la fecha de su recibo, por concepto de garantías otorgadas en desarrollo de sus exportaciones. Los exportadores de bienes deberán diligenciar la declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario No. 2) en el momento de reintegrar las divisas. En la declaración de cambio, los exportadores dejarán constancia de los datos relativos a la(s) declaración(es) de exportación definitiva(s), cuando estén disponibles en la fecha del reintegro de las divisas, así como de los valores efectivamente reintegrados, de los gastos en que se haya incurrido y de las deducciones acordadas, si las hubiera. Los residentes podrán canalizar el pago de sus exportaciones en moneda legal colombiana únicamente a través de los Intermediarios del Mercado Cambiario o IMC.

En las exportaciones pagadas con tarjeta de crédito internacional los exportadores deberán seguir el siguiente procedimiento:

a. Si el pago de la exportación es en moneda legal colombiana, el exportador deberá presentar al IMC, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la canalización del pago mediante el abono en cuenta, la declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario No. 2), con el numeral cambiario 1061 "Pago de exportaciones de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional".

b. Si el pago de la exportación es en divisas, el exportador debe canalizarlas mediante el abono en una cuenta de compensación, conforme a las instrucciones señaladas de manera general en

este Capítulo y en el Capítulo 8 de esta Circular, reflejando el ingreso en los Formularios No. 2 y No. 10 con el numeral cambiario 1040 "Reintegro por exportaciones de bienes diferentes de café, carbón, ferroníquel, petróleo y sus derivados y por exportaciones de bienes pagados con tarjeta de crédito internacional".

Por otro lado, los ingresos de pagos anticipados de exportaciones, deberán canalizarse a través del mercado cambiario mediante el diligenciamiento de la declaración de cambio por exportaciones de bienes. Adicionalmente, los residentes podrán conceder plazo para la cancelación de sus exportaciones a los compradores del exterior y los créditos o financiaciones obtenidos para este propósito no deben ser informados al Banco de la Republica.

Para las divisas que reciban los residentes en Colombia a través del mercado cambiario como caución del pago de las operaciones que efectúen con el exterior deberá diligenciarse la declaración de cambio por servicios transferencias y otros conceptos (Formulario No. 5).
Los exportadores podrán obtener préstamos provenientes de entidades financieras del exterior. Adicionalmente, la canalización de las divisas y el pago del endeudamiento externo originado de la prefinanciación de exportaciones, se efectuarán de la siguiente manera:
a. Desembolso de divisas: Los residentes que obtengan préstamos para pre-financiar exportaciones, a los que se refiere el artículo 16 de la R.E. 8/00 J.D., deberán canalizar por el mercado cambiario los desembolsos de los mismos para lo cual se anotará en la declaración de cambio el numeral cambiario 4022 para operaciones del sector cafetero y el 4024 para los desembolsos de cualquier otro sector.
b. Pago total o parcial del endeudamiento externo: La prefinanciación de exportaciones se podrá pagar con el producto de la exportación realizada con posterioridad a la fecha de la prefinanciación o con divisas adquiridas en el mercado cambiario.

Por último, los residentes podrán vender, con o sin responsabilidad de su parte, a entidades financieras del exterior, a entidades del exterior que desarrollen actividades de Factoring de expoliación o a los IMC, los instrumentos de pago en moneda extranjera recibidos del comprador del exterior por sus exportaciones.

Diagnóstico final de comercio exterior

Al realizar el diagnostico final se encontró que la empresa mejoro su gestión y el estado de cada una de las variables estudiadas inicialmente, debido a que la logística y distribución física internacional paso de un estado de 10% a 90%, la variable de intermediarios de servicios DFI paso de un 17% a 67%, términos de negociación paso de 40% a 60%, la variable de precios internacionales inició en un 67% y llegó al 100%, la variable de incentivos a la exportación paso del 0% al 83% y por último la variable de régimen cambiario paso del 0% al 100%.

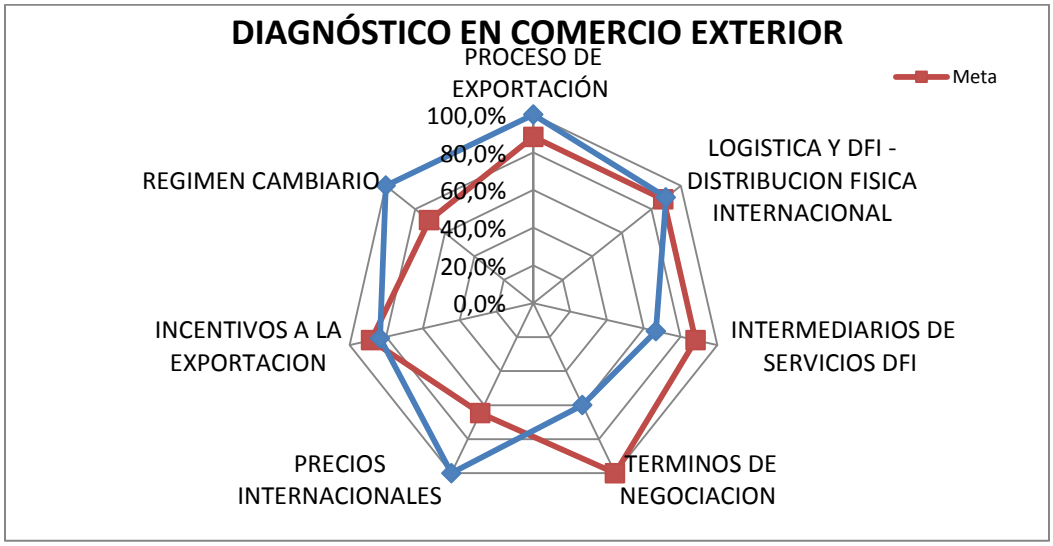


Tabla 53-Diagnóstico final en comercio exterior

Recomendaciones por el consultor Álvaro José López

• Desarrollar alianza a largo plazo con el agente de aduanas y de carga seleccionado, evaluar y retroalimentar el desempeño en cada despacho y sondear periódicamente su competitividad en precios contra otras opciones. Estructurar en forma conjunta el sistema de comunicación a utilizar y los reportes de información necesarios para evaluar la buena y oportuna ejecución de la exportación.

• Consultar con un abogado experto en comercio exterior sobre la adecuada elaboración y redacción de los mandatos emitidos a favor de agentes de aduana y carga en especial los aspectos relacionados con el alcance y vigencia de este documento.

• Actualizar y validar el ejercicio de cálculo de costos y precios internacionales cuando se presenten variaciones superiores al +- 5% en el valor de la tasa de cambio proyectada.

• Diseñar empaque y embalaje acondicionado para resistir el manipuleo de carga en pallet vía aérea y marítima y que proteja el contenido y la calidad de las bolsas de aromática con fruta en presentación docena. Esto en especial para destinos con climas húmedos o tropicales.

• Asegurar el pago de primeros pedidos de clientes nuevos mediante carta de crédito confirmada e irrevocable a la vista o mediante giro anticipado del 50% del valor del pedido para iniciar producción y 50% antes del despacho.

• Si se va ofrecer crédito directo al cliente utilizar formas de pago como Cobranza Documentaria a la vista o a 30 días y evaluar tomar pólizas de seguro para el pago de exportaciones tipo Segurexpo.

• Ya sea que la mercancía viaje embalada en pallet como carga suelta aérea o consolidada en contenedor ser muy cuidadosos en la elaboración de listas de empaques e identificación de cada pallet y caja. Incluir pictogramas sobre el manejo, cuidado del producto y capacidad de apilamiento. Elaborar instructivo para el cliente para el manejo y cuidado de estos aspectos en su almacén o bodega.

• Solicitar al agente de aduana fotos de las condiciones en las que la mercancía sale de Colombia para enviárselas al cliente en el exterior.

• Solicitar en cada factura presentada por el agente de aduana el desglose claro y detallado de todos los gastos incurridos ya sean directos o para terceros con sus respectivos recibos a nombre

de la empresa. Evaluar el costo real de cada exportación y mantener estadísticas al día para análisis y toma de decisiones.

• Al negociar volúmenes diferenciar el precio dependiendo la vía de despacho aéreo o marítimo y la cantidad del pedido. Buscar optimizar en la medida de lo posible los despachos con volúmenes económicamente razonables de acuerdo a los hallazgos realizados en la matriz de costos y precios internacionales.

GESTIÓN COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL

En el presente capítulo, se establecerá un plan de mercadeo para la empresa Inversiones Sanco Ltda, durante el periodo comprendido entre los años 213 y 2016, el cual será el resultante del análisis del Análisis del Perfil Estratégico (Capitulo 1) , los principales competidores, las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, así como su presupuesto. El plan de mercadeo, incluirá un análisis de competitividad, un análisis del mercado y las estrategias del Mix de mercadeo. El actual capitulo, fue desarrollado bajo las asesorías y recomendaciones realizadas por el la consultora experta Gloria Arias Lewing.

Análisis de Competitividad – Principales Competidores

Visión y Misión

Misión

Ofrecer una nueva línea de frutas, aromáticas, vegetales y hortalizas deshidratadas y liofilizadas de excelente calidad para satisfacer los gustos de aquellos que prefieren y deseen productos naturales y saludables.

Visión

Para el 2019, Inversiones Sanco Ltda. será la empresa líder en la fabricación, desarrollo y comercialización de productos deshidratados y liofilizados con su marca BIT Crunchy Food, aplicando las mejores tecnologías de punta, siendo vistos por nuestros clientes nacionales e internacionales como símbolo de excelencia, modernidad y a la vanguardia de lo natural.

Análisis de competitividad frente a los principales competidores

El análisis general del mercado permite establecer para INVERSIONES SANCO LTDA frente a sus principales competidores colombianos que:

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	TE HINDU		JAIBEL		THE TEA HOUSE		FRUTALIA		SANCO	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	19%	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8	3	0,6
IMAGEN	19%	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8
PRESENTACION	14%	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6
CANALES DE DISTRIBUCIÒN	14%	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	0,1
EMPAQUE	9%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
PORTAFOLIO DIVERSIFICADO	19%	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2,5	0,5
CAPACIDAD INSTALADA	6%	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	3	0,2
	100%		3,8		3,8		2,8		3,7		3,0

Tabla 54-Análisis de competitividad

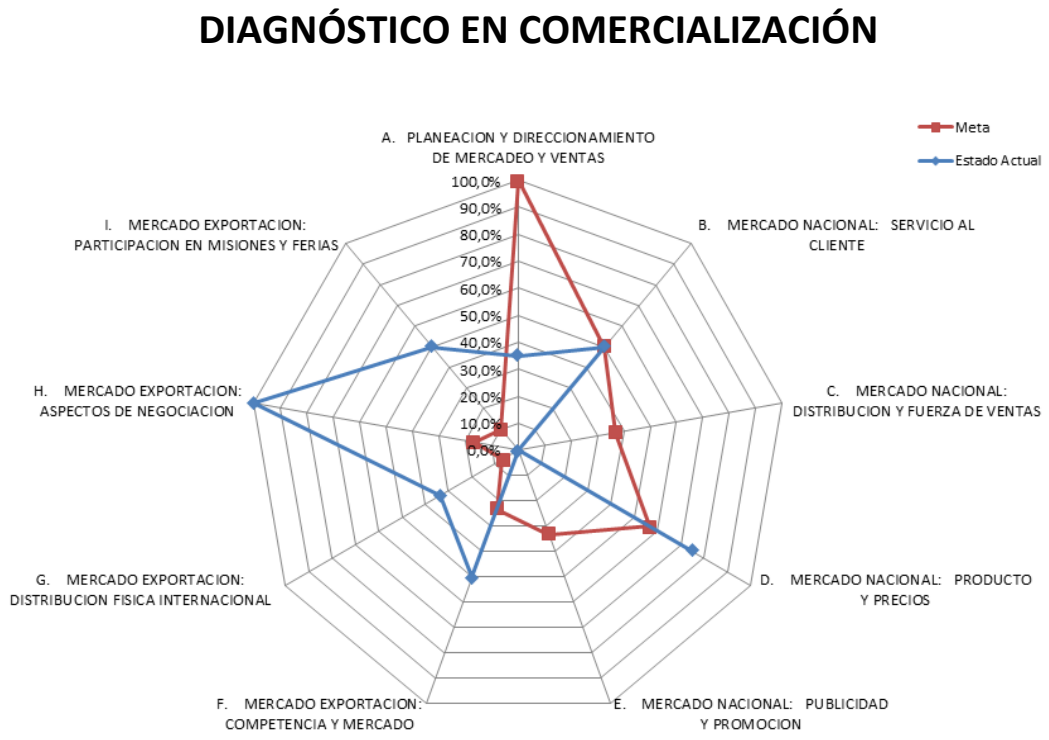
En la Tabla 45, se observa que la empresa Inversiones Sanco Ltda, presenta menos canales de distribución frente a su competencia y su portafolio no tiene el mismo nivel de diversificación que el de sus principales competidores. Por lo tanto, el nivel competitivo de la empresa es menor al de su competencia, sin embargo la empresa se encuentra encaminada a mejorar su nivel competitivo.

Con el fin de hacer seguimiento permanente a las empresas competidoras de la empresa, se plantean y ejecutarán las siguientes estrategias:

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	Mes de ejecución	Responsable (seguimiento)	Recursos
Monitoreo periódico de los anteriores competidores	Hacer seguimiento de actividades puntuales	Trimestral	Gerencia	$0
	Revisión de ofertas de productos de la competencia	Permanente	Todo el equipo	$0
	Consecución de precios de lista de los competidores	Anual	Todo el equipo	$0
	Determinación de los lugares de venta de la competencia	Permanente	Todo el equipo	$0

Tabla 55-Seguimiento a la competencia

Diagnóstico inicial en comercialización



Gráfica 22-Diagnóstico inicial en comercialización

En el diagnóstico inicial en comercialización, se evaluaron nueve aspectos.

En primer lugar, en cuanto a la planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas, se encontró que los productos nuevos de la empresa, han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades de la empresa, adicionalmente las estrategias, objetivos y precios de la empresa, se fundamentan en el conocimiento que la empresa tiene acerca de sus costos, oferta, demanda y la situacion competitiva del sector. Sin embargo, la empresa no tiene un plan de mercadeo anual, no tiene establecidos objetivos de ventas, recaudos y consecución de nuevos clientes, no dispone de información de sus competidores y la empresa no posee un sistema de información y análisis para obtener información de sus clientes. Por otro lado, es importante mencionar que la empresa tiene parcialmente definidos su mercado objetivo, estrategias de

posicionamiento y penetración; y parcialmente conoce los segmentos de mercado en los que compite. Por ello, el estado actual de este módulo es de 35% y la meta es del 100%.

El segundo elemento evaluado, es el mercado nacional: servicio al cliente, en el cual se encontró que la empresa posee catálogos y especificaciones técnicas de su producto y el personal tiene contacto con el cliente y tiene la autonomía para atenderlos adecuadamente, sin embargo la empresa no tiene un sistena de investigación para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes y no cuenta con programas de capacitación permanente para ellos. Lo cual permite observar que el estado actual de este módulo es del 50%, alcanzando la meta.

Por otro lado, en cuanto al mercado nacional: distribución y fuerza de ventas, la empresa no posee una fuerza de ventas capacitada que apoye el cumplimiento de los objetivos de la empresa y preferiría contratar vendedores independientes, sin vínculo laboral, adicionalmente la empresa no ha desarrollado un sistema de distribución para llegar a sus clientes. Por lo tanto, el estado actual es del 0% con una meta del 37%.

Respecto, al mercado nacional: producto y precios, la empresa tiene sus marcas registradas en Colombia, posee un sistema estructurado de costos y para la asignación de precios; por otro lado la empresa investiga permanente la utilización de nuevos componentes o tecnología para sus productos, por lo cual los productos desarrollados por la empresa en los últimos tres años han cumplido con las expectativas de ventas. Sin embargo, la empresa no cuenta con políticas comerciales establecidas. Por lo tanto, el estado actual es del 75%, superando la meta del 50%.

Al evaluar, el módulo de mercado nacional: Publicidad y promoción, se encontró que la empresa no tiene establecidas estrategias de publicidad, no tiene programas de promoción definidos, por lo tanto no posee un presupuesto anual destinado a sus estrategias de promoción. Por ello, el estado actual es del 0% y la meta es del 33%.

En cuanto, al mercado de exportación: Competencia y mercado, la empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación que deben cumplir sus productos, tiene establecido un procedimiento para analizar e investigar nuevos mercados de exportación y tiene un conocimiento claro de la competencia y el entorno competitivo en los mercados de exportación. Sin embargo, como la empresa aún no ha exportado, no tiene un plan anula de exportación. Por lo tanto, el estado actual es del 50%, superando la meta.

En el modulo evaluado, acerca del mercado de exportación: distribución física internacional, la empresa conoce el manejo de la distribución internacional, sus costos y su impacto en los precios

del producto, sin embargo es importante mencionar que la empresa aún no ha exportado. Lo cual permite observar que el estado actual es del 33%, superando la meta establecida según las prioridades de la empresa.

Por otro lado, se encontró que la empresa conoce sus costos, precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector en exterior para negociar con sus clientes y canales de distribución, por lo tanto en el módulo de aspectos de negociación la empresa se encuentra en un estado actual del 100%.

Por último, al evaluar el módulo de mercado de exportación: participación en misiones y ferias, se encontró que la empresa ha participado como expositores en ferias internacionales y tiene personal familiarizado con sus productos y procesos, con manejo del inglés. Sin embargo, la empresa no ha participado en misiones comerciales a otros paises. Por ello, el estado actual es del 50%, superando la meta establecida para este módulo.

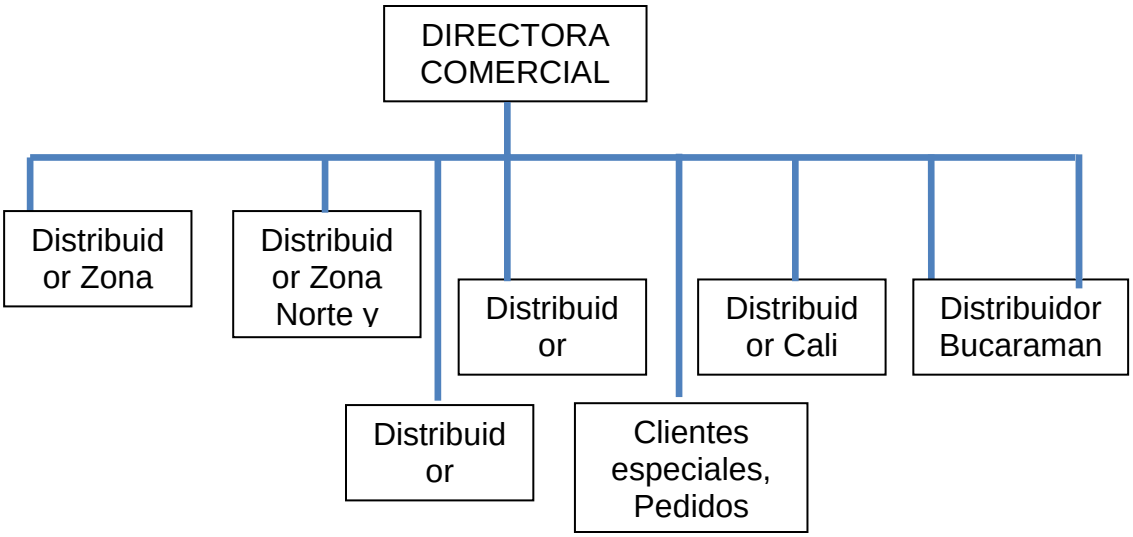
Análisis del Mercado

En análisis del mercado se desarrolló con base en las aromáticas detallado en la sección anterior, sin embargo, éste puede replicarse, directa o indirectamente, sobre los otros productos que conforman el portafolio de la compañía.

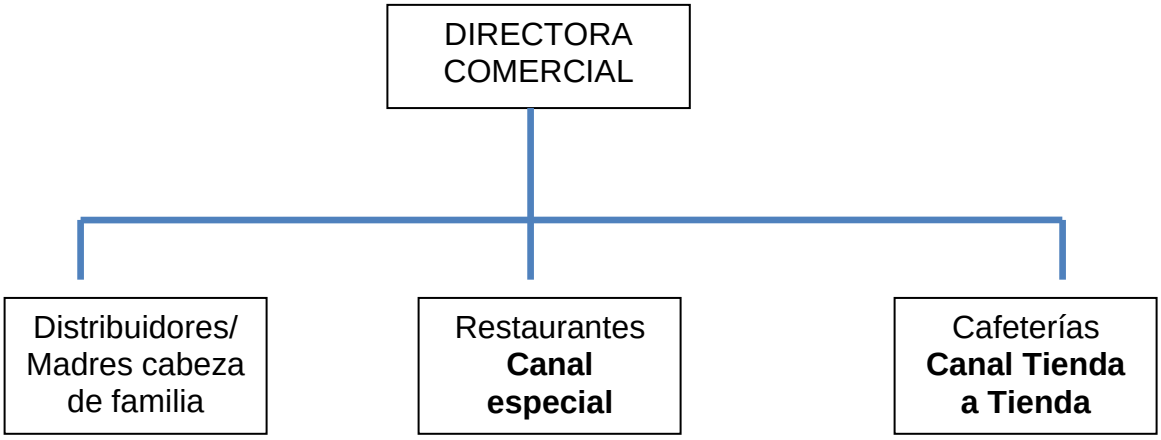
Presentación compradores y usuarios finales

Para el análisis del mercado en INVERSIONES SANCO LTDA, se ha definido la siguiente estructura o segmentación del mercado:

Canales de comercialización



Gráfica 23-Organigrama Gerencia comercial



Gráfica 24-Canales de comercialización

Los distribuidores de las zonas y las otras ciudades serán madres cabeza de familia quienes harán únicamente la labor de mercadeo y entrega de productos, no siendo parte de la nómina de la empresa.

Perfil usuario final

Hombres y mujeres de 14 años en adelante, que pertenezcan al estrato 4, 5 y 6, de las principales ciudades; son aquellos consumidores de productos naturales que gustan de las bebidas aromáticas y adicionalmente disfrutan del sabor de las frutas.

Mercados objetivos

Con base en la descripción anterior, el mercado meta para INVERSIONES SANCO LTDA, se ha establecido como:

- Personas con preferencias por productos naturales, que pertenezcan al estrato 4, 5 y 6, en las principales ciudades de Colombia.
- Restaurantes, que estén dirigidos al servicio de personas del estrato 4, 5 y 6, que en su oferta de productos no manejen aromáticas.
- Cafeterías
- Aerolíneas
- Hoteles
- Clubes

Presupuesto de ventas años 2013 – 2016

Con base en los resultados obtenidos en INVERSIONES SANCO LTDA a 31 de diciembre de 2.012 y considerando las condiciones de competitividad y del mercado seleccionado, se hizo un análisis de los resultados obtenidos en los años anteriores, utilizando los datos recopilados, logrando crear un presupuesto de venta para los años 2013 y 2016.

Los determinantes para los resultados obtenidos en los años anteriores fueron:

1. Montaje de la planta de deshidratación propia

2. Consecución de nuevos clientes y mercados

3. Desarrollo de nuevos productos

En razón con lo anterior, los supuestos para el establecimiento de las proyecciones de ventas son:

1. Consecución de nuevos clientes especiales

2. Innovación de producto

3. Mejoramiento en los canales de ventas

Lo anterior plantea un crecimiento importante en las ventas nacionales en el 2013 de113%, debido a la inicio de ventas con clientes especiales, adicionalmente para el 2015, se hará la incursión en el mercado objetivo, Estados Unidos, por lo cual se plantea un crecimiento del 52%. Finalmente, dentro del plan de mercadeo se planea una inversión en publicidad importante en el año 2013, para posicionar el producto en el mercado nacional, en el cual aún no es conocido; y en el año 2015, debido a la estrategia de comunicación planeada para la entrada del producto a Estados Unidos. A continuación, se observa el presupuesto de ventas, utilidades e inversiones para los años 2013 al 2016:

VALORES EN MILLONES COP	2010	2011	2012	Proyección			
				2013	2014	2015	2016
VENTAS NACIONALES	25.080.000	69.150.000	133.100.000	283.800.000	425.700.000	595.980.000	774.774.000
VENTAS DE EXPORTACION	0	0	0	0	0	50.000.000	60.000.000
TOTAL VENTAS	25.080.000	69.150.000	133.100.000	283.800.000	425.700.000	645.980.000	834.774.000
Crecimiento en % de ventas		176%	92%	113%	50%	52%	29%
Utilidad / Perdida	3.315.000	13.815.000	22.000.000	36.000.000	44.000.000	50.000.000	55.000.000
Rentabilidad (%)	33,2%	44,6%	11,4%	17,8%	20,0%	20,8%	22,0%
Valor inversión PUBLICIDAD	10.414.000	2.155.000	699.000	6.375.000	1.650.000	10.015.000	11.298.000
% participación inversión PUBLICIDAD Vs. ventas	41,5%	3,1%	0,5%	2,2%	0,4%	1,6%	1,4%
Numero de clientes o distribuidores							
Patrimonio	10.000.000	31.000.000	192.800.000	202.000.000	220.000.000	240.000.000	250.000.000

Tabla 56-Presupuesto de ventas 2013-2016

Medio	Inversión en valor				PROYECTADO				Tipo de pauta
	2010	2011	2012	PART. %	2013	2014	2015	2016	
Páginas amarillas	$ 64.000								
Página WEB	$ 1.120.000				$ 500.000		$ 600.000		
Catálogos, volantes	$ 100.000		$ 249.000		$ 300.000	$ 360.000	$ 396.000	$ 475.200	
Papeleria, Carpetas, Esferos, hojas membretiadas, Facturas	$ 600.000		$ 450.000		$ 500.000	$ 600.000	$ 660.000	$ 792.000	
Tarjetas personales	$ 280.000				$ 500.000	$ 600.000	$ 660.000	$ 792.000	
Feria						$ -	$ 3.600.000	$ 4.320.000	Alimentec
Imagen corporativa	$ 3.000.000				$ 4.500.000	$ -	$ -	$ -	
Revista Especializada						$ -	$ -	$ -	
Stand feria	$ 700.000	$ 1.840.000				$ -	$ 2.500.000	$ 3.000.000	
Decoración feria	$ 4.550.000	$ 10.000				$ -	$ 1.500.000	$ 1.800.000	
Otros servicios diseño		$ 305.000			$ 75.000	$ 90.000	$ 99.000	$ 118.800	
TOTAL	**$ 10.414.000**	**$ 2.155.000**	**$ 699.000**	**0**	**$ 6.375.000**	**$ 1.650.000**	**$ 10.015.000**	**$ 11.298.000**	
CRECIMIENTO %		-79%	-68%		812%	-74%	507%	13%	

Tabla 57-Presupuesto inversión en publicidad

En la Tabla 57, se observa el presupuesto para invertir en publicidad, una estrategia fundamental en el plan de mercadeo para lograr posicionar el producto en el mercado nacional, ya que el producto aun no es muy conocido en el país y es importante que primero se posicione en el país y obtenga una alta experiencia en el mercado nacional para incursionar con mayor facilidad al país objetivo, Estados Unidos. Por ello, se planea realizar inversiones en canales de comunicación en el 2013 como: la página web, catálogos del producto, tarjetas personales y se planea una mejora del logo de la empresa con el fin de contribuir a mejorar la imagen corporativa de la empresa. Adicionalmente, en los años 2015 y 2016, se planea realizar los primeros contactos e ingresar a los mercados alterno y contingente, por lo tanto se harán inversiones importante para participar en ferias internacionales, con el fin de conseguir clientes de dichos objetivos.

Empresa referente

A continuación, se presenta una comparación entre las principales características de la empresa líder del sector y la empresa Inversiones Sanco Ltda, con el fin de identificar los factores que se deben mejorar y aumentar el nivel de competitividad de la empresa. Por ello, se toma como referente la empresa colombiana Jaibel, productora de Tés e infusiones herbales.

ASPECTOS	LIDER	MI EMPRESA
Gestión tecnológica	La empresa cuenta con maquinaría apta para realizar su proceso productivo, sin embargo no tiene maquinaría de última tecnología.	Hornos de deshidratación y liofilización propios de última tecnología
Gestión estratégica	La gestión estratégica se lleva a cabo por la gerencia general que se encarga de Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva. Actualmente, la empresa está buscando aumentar sus mercados en el exterior.	La gestión estratégica se lleva a cabo por la gerencia general, quien controla el proceso productivo, toma decisiones y se encarga de las ventas.
Gestión comercial	Jaibel, tiene un área de mercadeo, con director, asistente comercial, vendedores en sus almacenes y vendedores para las cadenas de supermercado. Adicionalmente, Jaibel, cuenta con un procedimiento establecido por escrito para realizar las ventas.	La gestión comercial se lleva a cabo por la gerencia ya que la empresa no posee un área comercial.

Fuente: Arango, Campos, Amezquita, Diaz y Castellanos. (2013). Jaibel Ltda. Clase Gerencia de Ventas. Universidad del Rosario

Tabla 58-Comparación con empresa referente

Alianzas internacionales y nacionales posibles

Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar INVERSIONES SANCO LTDA, se ha evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores complementarios existentes (ANEXO 11), entre las que resaltan restaurantes, cafés, tiendas entre otras. Adicionalemente, se plantean alianzas en el mercado objetiv, Estados Unidos, con minoristas presentes en el estado de Florida.

Posicionamiento

La imagen corporativa de **INVERSIONES SANCO LTDA,** está compuesta por la imagen de su marca y el logo de la empresa.

En primer lugar, la imagen de marca, BIT Crunchy Food, fue desarrollada con la empresa **Ensamble Arte+Diseño** en el año 2010 y es apropiada para la imagen del producto, debido a que corresponde a las características y atributos del producto.

Por otro lado, el logo de la empresa será modificado, con el fin de que coincida con las características de la marca BIT Crunchy Food y del producto ofrecido por la empresa.

Para ello se seleccionó a la empresa **Ensamble Arte+Diseño**, quien entregará en un plazo máximo de 3 meses el Diseño de marca y su respectivo cuadernillo.

Estrategias y Mix Mercadeo

A continuación se presentan las estrategias propuestas para cada uno de los elementos del Mix de Mercadeo. Al final de este punto se detallará, de manera general, el tiempo de aplicación de las actividades propuestas.

Estrategias nacionales e internacionales

A continuación, se presentan las principales estrategias nacionales e internacionales, los responsables y fechas de realización.

Estrategia	Desarrollo	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	Responsable	Recursos
Comunicación	Contratación para la renovación del logo															Gerente	$ 5.100.000
	Actualizar página web																
	Creación base de datos de clientes actuales y potenciales																
	Evaluar pauta en revistas especializadas																
Rediseño de canales	Crear la red de madres cabeza de familia encargadas de la distribución en diferentes zonas y ciudades															Gerente	$ -
	Análisis de ventas por cliente y referencia																
	Apertura de nuevos clientes especiales																
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores																
	Revisión permanente del mercado																
Consecución de nuevos clientes y canales nacionales	Organizar base de datos de posibles clientes															Gerente	$ 1.000.000
	Reunión con cada uno de ellos																
	Negociación con cada uno de ellos																
	Seguimiento a nuevos posibles clientes																
Conseguir socios estratégicos internacionales	Organizar base de datos de posibles distribuidores															Gerente	$ 180.000
	Acercamiento con cada uno de ellos																
	Establecer modelo de contrato de distribución																
	Negociación con cada uno de ellos																
	Envío de información de la empresa y los posibles productos a enviar																
	Formalización del contrato con los distribuidores seleccionados																
	Seguimiento permanente a las actividades de los distribuidores																
Apertura mercado Objetivo	Organizar agenda comercial															Gerente	$ 17.504.400
	Visita al país																
	Visitas a nuevos clientes potenciales																
	Seguimiento a visitas																
TOTAL																	175.006.284.400

Tabla 59-Estrategias nacionales e internacionales

Mix Producto

A continuación, se presentan las estrategias de mercadeo planteadas para promocionar y dar a conocer el producto, así como estrategias para el mejoramiento continuo de este. Adicionalmente, su respectivo cronograma y presupuesto.

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1	Puesta en funcionamiento de la nueva área comercial Definir estrategia de comunicación Creación de bases de datos de clientes				$ -
	2	Diseño de estrategias de servicio al cliente				
	3	Revisión permanente de empaques de los productos				
	4					
2014	1	Investigación de nuevas posibilidades de empaques conforme a las tendencias mundiales aplicables nacional e interancionalmente	Exploración y apertura de nuevos mercados			$ 6.000.000
	2	Desarrollo de producto	Análisis de requerimientos de empaque y embalaje			
	3					
	4					
2015	1					$ -
	2	Desarrollo de producto				
	3	Investigación de nuevos posibles empaques conforme a las tendencias mundiales aplicables nacional e internacionalmente	Apertura de mercado			
	4					
TOTAL						$ 6.000.000

Tabla 60-Mix Producto

Mix Precios

Se presenta a continuación, estrategias para establecer y hacer seguimiento constante a los precios del producto así como los precios de la competencia y en el mercado objetivo, Estados Unidos.

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1					$ -
	2	Creación de listas de precios conforme al tipo de canal y sistema de distribución				
	3	Seguimiento a precios en el mercado				
	4	Negociación de precios con distribuidores				
2014	1	Revisión de listas de precios y actualizar				$ -
	2	Negociación de precios con distribuidores	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad			
	3	Seguimiento a precios en el mercado				
	4		Revisar precios			
2015	1	Revisión de listas de precios y actualizar				$ 1.400.000
	2	Negociación de precios con distribuidores		Definición de listas de precios por volumen y periodicidad		
	3	Seguimiento a precios en el mercado				
	4			Revisar precios		
TOTAL						$ 1.400.000

Tabla 61-Mix Precios

Mix Distribución

A continuación, se presenta el cronograma, estrategias y recursos a utilizar para implementar nuevos canales de distribución, nuevos clientes y estrategias de distribución a implementar en el país objetivo y alterno.

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1	Definir nuevos canales de distribución (madres cabeza de familia) Definir distribución en nuevas ciudades				$ -
	2	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
	3	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
	4	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
2014	1	Análisis de los canales de distribución actual Seguimiento a los distribuidores				$ -
	2	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
	3	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores	Definición de distribuidores en el país Negociación de volúmenes de exportación con los distribuidores			
	4	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				

2015	1	Análisis de los canales de distribución actual Seguimiento a los distribuidores	Seguimiento de cumplimiento de cuotas de ventas			$ -
	2	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores		Definición de distribuidores en el país Negociación de volúmenes de exportación con los distribuidores		
	3	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
	4	Consecución de nuevos distribuidores y clientes especiales Seguimiento a los distribuidores				
TOTAL						$ -

Tabla 62-Mix Distribución

Mix Comunicación

Ventajas competitivas en comunicación

La empresa comenzó su funcionamiento en el 2009, con el nombre de Inversiones Sanco Ltda, la idea principal al crear el logo de la empresa, era que este representara como sería la empresa y que mostrará que la esta se podía dedicar a varias cosas o actividades (Imagen 7); la empresa luego empezó a incursionar en el negocio de la comercialización de frutas liofilizadas y deshidratadas, por lo cual se inició el proceso de elaboración de imagen para estos productos, donde con un buen empaque e imagen se podría obtener tener una gran diferenciación frente a los competidores. Dentro de este se desarrolló de imagen, se le dio el nombre a la marca Bit Cunchy Food (Imagen 8), se creó la imagen del logo, el empaque, la página web, flayers, tarjetas personales, elementos promocionales, entre otros.Esta inversión y trabajo realizado por la empresa para entrar al mercado, le ha permitido generar buena imagen y aceptación en los clientes. En el 2012, la empresa se convierte en productor de frutas liofilizadas y deshidratadas, teniendo la oportunidad de crear nuevos productos, teniendo como política manejar siempre una buena imagen para presentarse a los clientes, es por ello que en ese año la empresa creó su nueva marca de aromáticas, que se desprende de la de Bit crunchy food, Bit infusión. (Imagen 9). Teniendo en cuenta, que la empresa se enfoca en la producción alimentos liofilizados y deshidratados y que a su vez la imagen de estos productos ha tenido muy buena acogida, la empresa ha decidido realizar un cambio de imagen corporativa o renovación del logo de la

empresa, para que el público vea una mayor sincronía entre la imagen de la empresa con la imagen de los productos.

Ilustración 7-Logo

Ilustración 8-Snack de frutas

Ilustración 9-Infusiones aromáticas bit

En la siguiente tabla, Tabla 63, se presentan elementos importantes en la estrategia de comunicación de la empresa, que son comparados con la empresa líder del mercado en Colombia y en los país objetivo, Estados Unidos y en el país alterno, Costa Rica.

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES		
	JAIBEL	**PAÍS OBJETIVO**	**PAÍS ALTERNO**
PAGINA WEB	La página web de la empresa se está remodelando porque aunque es una página informativa y llamativa esta no ha tenido la acogida esperada.	No existen competidores con un producto similar	No existen competidores con un producto similar
BROSHURE	La empresa maneja broshure de sus productos ya que se encuentra interesada en exportar a Estados Unidos.	No existen competidores con un producto similar	No existen competidores con un producto similar
PARTICIPACION EN FERIAS O RUEDAS DE NEGOCIOS	Participación en rueda de negocios, por lo menos una al año y participación en ferias, organizadas por proexport.	No existen competidores con un producto similar	No existen competidores con un producto similar
VENTAJAS	Canales de distribución que le permite llegar a su cliente final,	No existen competidores con un producto similar	No existen competidores con un producto similar

	recurso humano altamente calificado, calidad del producto		
DESVENTAJAS	Poca publicidad, la marca no está posicionada en la mente de los consumidores, escasez en plantaciones propias e integración de procesos	No existen competidores con un producto similar	No existen competidores con un producto similar

Tabla 63-Mix comunicación competidores

Para la evaluación, en el tema de comunicación, de los competidores en el país objetivo y en el país alterno, se observa que no existen competidores con un producto igual o similar. Por lo tanto, solo se evalúa a uno de los principales competidores en el mercado nacional.

Mix comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente	Recursos
2013	1	Revisión y actualización a la página WEB				$ 5.000.000
	2	Cambio de imagen del logo de la empresa Diseño de material publicitario para distribuidores				
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas, medios sociales y revistas especializadas				
	4	Revisión posibilidad de participación en ferias				
2014	1	Definición de requerimiento de material publicitario Cotización y compra de los mismos	Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores			$ 1.650.000
	2	Revisión y actualización a la página WEB				
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas, medios sociales y revistas especializadas				
	4					
2015	1	Definición de requerimiento de material publicitario Cotización y compra de los mismos				$ 10.015.000
	2	Revisión y actualización a la página WEB	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa			
	3	Evaluación de viabilidad de publicar en páginas amarillas, medios sociales y revistas especializadas		Envío de brochure electrónico a los posibles distribuidores		
	4					
TOTAL						$ 11.670.000

Tabla 64-Mix comunicación

Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales

Describir su experiencia en eventos (ruedas de negocios, agendas, ferias, etc.) y sus expectativas en relación con eventos futuros.

Inversiones Sanco Ltda ha participado en varias ferias, entre ellas la Feria de Gastronomía del 2009, que sirvió como vitrina para ofrecer y dar a conocer los productos liofilizados, Bit Crunchy Food, en esta feria se identificaron varios clientes potenciales a los cuales se les podía ofrecer los productos, al salir de ella se contactaron a algunos de ellos y fueron estos clientes, con los que entramos con nuestro productos y a la fecha seguimos con ellos. En el año 2010, participamos en la feria de jóvenes empresarios, en esta feria no se consiguieron muchos clientes, pero se tuvo la oportunidad de participar en una rueda de negocios nacionales, con clientes como LA 14 de Cali y distribuidores en otras ciudades del país como Medellín, Popayán, entre otros. Al igual en este año, la empresa participó en la feria, La Vida Sana que se desarrolló en el colegio Gimnasio Moderno de Bogotá, aquí encontramos clientes pero realmente fue otra vitrina para mostrar los productos.
La empresa espera que para el año 2014, pueda participar como expositor en alguna feria de Bogotá (Gastronomía, Jóvenes empresarios, Alimentec) para mostrar sus nuevos productos y generar recordación de marca, así mismo espera participar como visitantes en ferias internacionales del sector, para mantenerse actualizados con lo que pasa en el mercado.

Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización

Se planean realizar dos visitas al mercado objetivo, para ello a continuación se presenta un presupuesto para los posibles gastos en que deberá incurrir la empresa para realizar cada una de las visitas. Estas dos visitas se realizarán a Miami, donde se encuentra el mercado objetivo de la empresa y con el fin de visitar a los clientes potenciales

VISITA MIAMI 23 AL 30 JULIO 2013/ 2 PERSONAS		
	VALOR	**COMENTARIO**
TIQUETES	$ 2.610.000	DELTA
HOSPEDAJE	$ 1.600.000	SpringHill Miami
TRANSPORTE	$ 542.500	Carro y gasolina
COMIDA	$ 466.200	Almuerzo y comida (Promedio al día $66.000)
SALIDAS CLIENTES	$ 296.000	Comida clientes
OTROS	$ 300.000	Llamadas, propinas, otros
TOTAL	$ 5.814.700	

Tabla 65-Presupuesto primer visita mercado objetivo

VISITA MIAMI 6 AL 13 NOVIEMBRE 2013/ 2 PERSONAS		
	VALOR	COMENTARIO
TIQUETES	$ 2.485.000	DELTA
HOSPEDAJE	$ 1.600.000	SpringHill Miami
TRANSPORTE	$ 542.500	Carro y gasolina
COMIDA	$ 466.200	Almuerzo y comida (Promedio al día $66.000)
SALIDAS CLIENTES	$ 296.000	Comida clientes
OTROS	$ 300.000	Llamadas, propinas, otros
TOTAL	$ 5.689.700	

Tabla 66-Presupuesto segunda visita mercado objetivo

VISITA MIAMI -3 AL 10 FEBRERO 2014 /2 personas		
	VALOR	COMENTARIO
TIQUETES	$ 2.135.140	AMERICAN AIRLINES
HOSPEDAJE	$ 2.327.160	SpringHill Miami
TRANSPORTE	$ 542.500	Carro y gasolina
COMIDA	$ 466.200	Almuerzo y comida (Promedio al día $66.000)
SALIDAS CLIENTES	$ 296.000	Comida clientes
OTROS	$ 233.000	Llamadas, propinas, otros
TOTAL	$ 6.000.000	

Tabla 67-Presupuesto tercera visita mercado objetivo

Clientes nacionales e internacionales futuros

A continuación, se presenta una lista de posibles clientes para la empresa Inversiones Sanco Ltda, teniendo en cuenta el mercado objetivo y canales de distribución, establecidos durante el plan de mercadeo.

Clientes nacionales futuros:

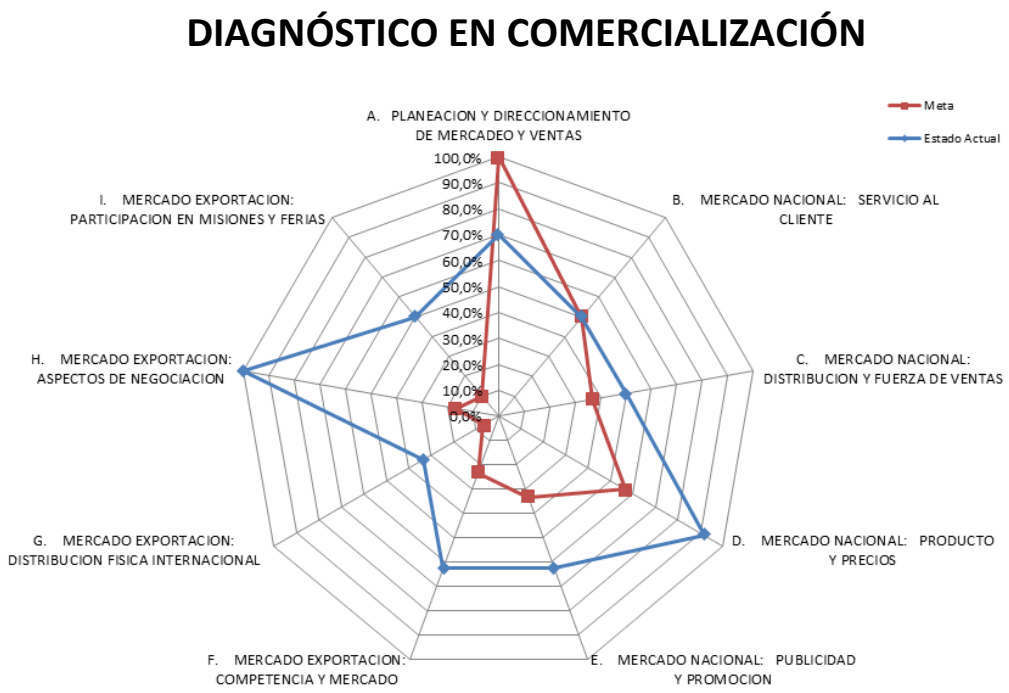
1. Dunkin Donuts
2. Diletto
3. Mc Café
4. Dialimentos
5. Sodexo
6. Iberocaribe
7. Aero servicios
8. Mercado en diferentes ciudades del pais

Clientes internacionales, distribuidores en Estados Unidos como:

1. Southeast food distribution
2. F. Garcia Wholesale & Export Inc.
3. La fe

4. Alderman Farms
5. American Fruit & Produce
6. JW Renproe Pecan Company
7. Florida Bulk Sales Incorporated

Diagnóstico final en comercialización



Gráfica 25-Diagnóstico final en comercialización

Planeación y direccionamiento del mercado

Calificación inicial: 3,5

Calificación final: 7

Ya se cuenta con un plan de mercadeo estructurado, se está realizando evaluación periódica de los mercados.

Mercado Nacional: Servicio al Cliente

Calificación inicial: 2

Calificación final: 2

Se requiere crear un sistema de calificación de satisfacción y necesidades futuras de los clientes, además del seguimiento de la labor comercial respecto a servicio.

Mercado Nacional: Distribución y fuerza de venta

Calificación inicial: 0

Calificación final: 1,5

Se definición un modelo de distribución a partir de consecución de distribuidores free lance en diferentes zonas de Bogotá y ya se cuenta con distribuidor en Medellín. Se continuará buscando distribuidores en otras ciudades principales del país.

Mercado Nacional: Productos y Precio

Calificación inicial: 4,5

Calificación final: 5,5

La empresa cuenta con un programa de investigación, desarrollo y adecuación de productos de acuerdo a las necesidades del mercado y conforme a las necesidades de los clientes.

Mercado Nacional: Publicidad y Promoción

Calificación inicial: 0

Calificación final: 2,5

Se definió un presupuesto y acciones específicas requeridas para trabajar los temas relacionados.

Mercado Exportación: Competencia y Mercado

Calificación inicial: 4

Calificación final: 5

Ya se cuenta con una metodología de análisis y seguimiento para los países donde se iniciarán las exportaciones en el año 2.015.

Los demás ítems no tienen variaciones en tanto que el proceso de exportación no ha iniciado.

Recomendaciones por parte del consultor Gloria Arias Lewing

Recomendaciones acerca del marketing mix:

Temas comerciales y de mercadeo	Observaciones	Recomendaciones
Producto	Cuentan con productos novedosos y con potencial de mercado	Aprovechar la capacidad de innovación en sabores
Precio	Cuentan con estructura de costos para su cálculo	Revisar constantemente la estructura de costos con el fin de contar con productos altamente competitivos en precio. Definir listas de precios para clientes especiales, y distribuidores
Distribución	La distribución es muy baja	Crear nuevos canales de distribución Poner en marcha los nuevos canales trabajados durante la consultoría como distribuidores en diferentes ciudades y madres cabeza de hogar en zonas estratégicas de Bogotá Definir políticas de servicio al cliente que incluyan mediciones, acciones correctivas y conocer las futuras necesidades de los clientes
Comunicación	No mucha gente y empresas los conocen, ni la empresa ni sus productos	Mejorar la exposición de las marcas para crear un posicionamiento basado en presencia e innovación

		Actualizar página WEB
Organización	Es una empresa organizada pero no cuentan con una estructura comercial	Poner en funcionamiento la estructura comercial trabajada durante la consultoría

Tabla 68-Recomendaciones marketing mix

Chequeo de la fase mercadeo

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Misión y visión	La tenían	Se renovó y ajusto a la empresa y la marca
Estructura comercial	No está claramente definida	Se definió durante la consultoría
Plan de mercadeo	No tienen	Se realizó durante la consultoría
Presupuesto	No tienen	Se definió durante la consultoría
Internacionalización de la actividad	No tienen experiencia	Ya cuentan con los conocimientos para iniciar un proceso de internacionalización, además que cuentan con un producto novedoso
Estrategias comerciales	No estaban definidas	Se definieron durante la consultoría

Comunicación	No hacen	Se definieron más actividades para darse a conocer y crear visibilidad
Imagen corporativa	Los productos cuentan con una buena imagen corporativa, no así la imagen de la empresa	Renovar la imagen de la empresa para que esté de acuerdo con los productos
Eventos internacionales	No han asistido	Se planea conocer más del mercado en plazas internacionales a través de visitas y participación en eventos internacionales

Tabla 69-Chequeo de la fase de mercadeo

CONCLUSIONES

El desarrollo del programa Expousa, en la empresa Inversiones Sanco Ltda, permite concluir que la empresa cuenta con un alto potencial exportador y que cuenta con los productos y la capacidad instalada necesaria para satisfacer las demandas y necesidades de su mercado objetivo, a nivel nacional e internacional. Por lo tanto es importante, que en primer lugar la empresa, implemente las estrategias y planes de mejora propuestos en las consultorías de mercado y producción, con el fin de mejorar sus procesos productivos y dar a conocer sus productos y empresa en el mercado colombiano, con el fin de adquirir experiencia para ingresar a mercados internacionales.
Por lo anterior, el inicio de la actividad exportadora para esta empresa se iniciará en el año 2015, cuando la empresa haya adquirido experiencia y esté posicionada en el mercado nacional.

Por otro lado, el impacto del programa en la empresa ha sido, en primer lugar, brindar herramientas importantes que permitieron a la empresa organizarse y la capacitación correspondiente para que estas sean de uso permanente en la organización, como la creación de la estructura de costos de la empresa, la simulación de venta con el fin de conocer los precios internacionales del producto, la inteligencia de mercados para conocer las tendencias del mercado objetivo, entre otras. En segundo lugar, estas herramientas han facilitado la obtención de nuevos clientes especiales, que contribuirán al crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Finalmente, el impacto profesional que he tenido con el programa, ha sido importante para mi futuro profesional ya que tuve un contacto directo con la realidad de una empresa Colombiana y con el sector agroindustrial colombiano, uno de los más importantes en el país. Adicionalmente, me ha permitido conocer la dinámica de los mercados internacionales, así como los términos de negociación internacional y las diferentes bases de datos para identificar y analizar las tendencias del comercio a nivel mundial. Por último, me ha permitido reforzar los conocimientos, adquiridos durante mi carrera, gracias a la experiencia y conocimientos de los empresarios y consultores expertos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las cinco etapas desarrolladas en el programa Expousa y con el fin de complementar y concretar las recomendaciones de los consultores expertos, se harán las recomendaciones respectivas para cada fase.

En primer lugar, según la información y análisis desarrollado en la primera fase, Análisis del potencial internacional de la empresa, se recomienda a Inversiones Sanco Ltda, fortalecer la planeación financiera de la empresa, a través de la realización mensual o anual de un presupuesto, así como la actualización y revisión constante de la herramienta de análisis MAF, con el fin de evaluar la situación financiera de la empresa y tomar acciones frente a ello. Por otro lado, se recomienda a la empresa adquirir la certificación de calidad ISO 9000, como continuidad a la implementación de esta política de calidad en su proceso productivo, que adicionalmente contribuirá a generar confianza en los potenciales clientes internacionales y nacionales.

En segundo lugar, de acuerdo a la investigación realizada en la segunda fase de inteligencia de mercados, se recomienda a la empresa realizar por lo menos dos visitas al mercado objetivo y participar en ferias de alimentos realizadas en Estados Unidos, con el fin de realizar contacto con clientes posibles y conocer las condiciones del mercado.

Por otro lado, gracias a los datos recolectados y analizados en la fase tres, mejoramiento de producto, es recomendable para la empresa implementar la herramienta de control estadístico, en la mayoría o todos los procesos de su ciclo productivo, con el fin de controlar sus procesos y disminuir costos. Además, es importante que la empresa haga cambios en los empaques de sus productos y por lo tanto en su proceso productivo, con el fin de cumplir con la reglamentación de la FDA para ingresar el producto a Estados Unidos.

Adicionalmente, las recomendaciones de la cuarta etapa, simulación de venta interna hace referencia a que la empresa debe realizar una búsqueda más profunda para el contrato del agente aduanero, con el fin de contratar uno con experiencia y que los guie durante el proceso de exportación. Por otro lado, es importante que la empresa, al momento de exportar, realice una revisión y actualización de la simulación de venta realizada en esta investigación. Finalmente, es importante que la empresa utilice la carta de crédito para el pago de sus clientes internacionales, para asegurar el pago de la mercancía.

Por último, en cuanto a la quinta fase, gestión comercial nacional e internacional, se le recomienda a la empresa Inversiones Sanco Ltda, ampliar sus canales de distribución, a través de la creación del área comercial y de la contratación de distribuidoras, madres de familia, con el fin de lograr el posicionamiento del producto en el mercado nacional. Adicionalmente, es importante que la empresa revise, actualice y mejore constantemente su página web, debido a que es un canal de comunicación importante con los clientes y potenciales compradores. Finalmente, es importante que la empresa mantenga la constante búsqueda de innovación en sus productos ya que es un factor diferenciador de su competencia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las recomendaciones realizadas en cada fase y evaluando la situación de la empresa actualmente, se recomienda a la empresa iniciar su proceso exportador en el año 2015 y enfocarse en la búsqueda del posicionamiento de su marca y productos en el mercado colombiano.

BIBLIOGRAFÍA

Amaluisa, Vega, Larrea, Viera. Guía como exportar a Estados Unidos. (S.F). Recuperado el 21 de octubre de 2012 en el sitio web de Pro Ecuador: Ministerio de salud de Costa Rica. Legislación Sanitaria. Recuperado el 09 de agosto de 2012 en el sitio web Ministerio de salud de Costa Rica: http://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-informacion/legislacion-sanitaria

Aristizábal, Ramírez y Sánchez. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. Recuperado el 04 de Julio de 2013 de: docencia.udea.edu.co/vicedoce/calidad/Guia_plan_de_mejoras.doc

Argentina, Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Buenos Aires: Natalia Ida del Greco

Asociación española de empresas de consultoría. (2008). Libro Blanco de nuevas prácticas en el mercado de la consultoría. Madrid: Fundación Confemetal

Banco de la Republica. (2008). Circular reglamentaria dcin-183. Anexo 3. Recuperado el 12 de Febrero de 2013 de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/DCIN_83_Anexo3.pdf

Carulla, Jorge, Chaux, Maria. (2006). Misión exploratoria. Food marketing institute. Recuperado el 09 de agosto de 2012: http://www.megagroindustrial.org.co/documentos/Mision%20FMIEstados%20Unidos2006.pdf

Gómez, Carlos. Cómo exportar en Colombia: Un paso clave hacia la internacionalización. (2012). Recuperado el 10 de Febrero de 2013 del sitio web Cámara de comercio de Bogotá: http://camara.ccb.org.co/documentos/3824_tramites_exportacion_cin.pdf

Dominica exporta. (2011). Perfil Comercial Canadá. Recuperado el 20 de octubre de 2012 en el sitio web del Centro de importación e inversión de la Republica Dominicana: http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/america/canada.pdf

Exportaciones. (S.F). Recuperado el 04 de Julio de 2013 de: http://www.efxto.com/diccionario/e/3698-exportaciones

INDEXMUNDI Estados Unidos. (2012). Recuperado el 20 de Octubre de 2012 del sitio web IndexMundi: http://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/

Manso, Felipe. (2008). Grupo técnico de evaluación. Recuperado el 04 de Julio de 2013 de: http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/es/2007-2013/GTE_Evaluacion_2007-2013-21-2-2008.pdf

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2006). http://www.meic.go.cr/reglatec/decretos/33724.pdf. Resolución 176-2006. Recuperado el 22 de octubre de 2012 en el sitio web del Ministerio de Economía, Industria y Comercio: http://www.meic.go.cr/reglatec/decretos/33724.pdf

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2004). Ley de Aduanas de Costa Rica. Recuperado el 8 de Febrero de 2013 de: http://costarica-negocios.blogspot.com/2010/11/ley-de-aduanas-de-costa-rica-no7557.html

Ministerio de salud de Costa Rica. (S.F). Legislación Sanitaria. Recuperado el 09 de agosto de2012 en el sitio web Ministerio de salud de Costa Rica: http://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-informacion/legislacion-sanitaria

Ministerio de salud de Costa Rica. (S.F.). Reglamento de notificación de materias primas, registro sanitario, importación, des almacenaje y vigilancia de alimentos. Recuperado en el sitio web del Sistema Costarricense de información jurídica:

http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=52306&nValor3=0&strTipM=TC

Nonzioli. (2008). Guía de requisitos para importar alimento a los Estados Unidos y la comunidad europea. Recuperado el 9 de Febrero de 2013 del sitio web de la Secretaria de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de Argentina: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-USA-UE-SIAL.pdf

Prochile. (2008). Perfil de mercado de productos apícolas en Estados Unidos. Recuperado el 8 de Febrero de 2013 del sitio web del Programa de internacionalización de la agricultura campesina de Chile: http://www.antennapiac.utalca.cl/panel/archivos/Miel%20en%20Estados%20Unidos.pdf

Prochile. (Agosto 2011). Estudio de mercado snacks de fruta deshiratada EE.UU. Recuperado el 20 de octubre de 2012 del sitio web ProChile: http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf

Proexport Colombia. Estados Unidos Plan estratégico exportador. Recuperado el 09 de agosto de 2012 del sitio web Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria: http://www.corpoica.org.co/sitioweb/archivos/foros/proexporteuapasestrategico.pdf

Proexport Colombia. Guía para exportar a Canada. (S.F). Recuperado el 20 de octubre de 2012 del sitio web Embajada de Colombia en Canadá: http://www.embajadacolombia.ca/documents/proexpor.pdf

Proexport Colombia. Guía para exportar a Estados Unidos. (S.F). Recuperado el 09 de agosto de 2012 del sitio web Araujo Ibarra Consultores en negocios internacionales: http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/noticias-home/DocNewsNo4532DocumentNo7379.PDF

Proexport. Guía para exportar a Costa Rica. (S.F). Recuperado el 09 de agosto de 2012 del sitio web Proexport Colombia: http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo7377.PDF

Proexport Colombia. Rutas y tarifas de transporte. Recuperado el 21 de octubre de 2012 en el sitio web de Proexport Colombia: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/rutas-y-tarifas-de-transporte

Proexport Colombia. (2012). Sector agroindustrial colombiano. Recuperado el 21 de abril de 2013 del sitio web Proexport Colombia: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf

PromPeru. (2010) Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. Recuperado el 22 de octubre de 2012 del sitio web Sistema integrado de información de Comercio exterior: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf

Restrepo, Luis Fernando. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia

Ruiz, Rojas. (2006). Control estadístico de procesos. Recuperado el 10 de diciembre de 2012 de: http://web.cortland.edu/matresearch/controlprocesos.pdf

S&B Consultores. (S.F.). Guía práctica para la localización y resolución de barreras comercies agroalimentarios terceros países: Canadá. Recuperado el 22 de octubre de 2012 en el sitio web

del Instituto de promoción exterior de Castilla- La Mancha: http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gbarreras/eeuu/eeuu.pdf

U.S Food and Drug Administration (S.F.). Recuperado el 8 de Febrero de 2013 de: http://fda-usa.com/article_proposed_regs_spanish.html

Vidal, Ignasi. (S.F). La estrategia empresarial no es democracia. Recuperado el 04 de Julio de 2013 de: http://ignasividaldiez.com/la-estrategia-empresarial-no-es-democracia/