

**Factibilidad Comercial Para La Internacionalización del Herpo de Bocadillo y Arequipe
de La Fábrica “La Moniquireña” Hacia El Mercado Español**

Proyecto

Andrea Catalina Olarte Ríos

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

Directora. Elizabeth Malagón Sáenz

Tunja, Boyacá

2023

Tabla de Contenido

1. Título	7
2. Introducción.....	7
3. Problema de Investigación.....	10
3.1 Planteamiento del problema	10
3.2 Formulación del problema	12
4. Objetivos.....	14
4.1 Objetivo general	14
4.2 Objetivos específicos.....	14
5. Justificación	15
6. Marco de Referencia.....	19
6.2 Marco Teórico	19
6.3 Marco Conceptual	25
6.4 Marco Espacial.....	27
6.4.1 <i>Moniquirá como mercado de origen</i>	28
6.5 Marco Legal	28
6.6 Marco Temporal.....	31
7. Hipótesis	32
a. Hipótesis general.....	32
b. Hipótesis específica	32
8. Metodología.....	33
8.1 Alcance o Delimitación Del Tema	33

8.2 Tipo de estudio	33
8.3 Población	34
8.4 Método de investigación	34
8.4.1 Fuentes de información Primaria.....	34
8.4.2 Fuentes de Información Secundaria.....	35
8.4.3 Tratamiento de la Información	36
9. Resultados.....	37
9.1 Objetivo 1: Diagnóstico de los aspectos internos y externos del componente comercial de la organización.	37
9.1.1 Diagnóstico externo.....	37
9.1.2 Diagnóstico interno.....	39
9.1.3 Matriz DOFA.....	41
9.1.4 Productos.	42
9.1.5 Perfil de producción.....	43
9.1.6 Comercialización y mercadeo.....	45
9.2 Objetivo 2: Estudio de factibilidad que permita analizar el potencial de exportación del Herpo frente al mercado español.....	47
9.2.1 Valoración del potencial de mercado.....	47
9.2.2 Análisis del mercado en el país objetivo.	1
9.2.3 Esquema de comercialización	6
9.2.4 Políticas de fijación de precios	8
9.2.5 Seguros necesarios y demás impuestos	10
9.2.6 Necesidades de tipo técnico.....	11

9.2.7	Análisis Financiero	11
9.3	Objetivo 3: Plan con estrategias de comercialización al mercado internacional del Herpo con bocadillo y arequipe.	17
10.	Conclusiones.....	21
11.	Referencias Bibliográficas	23
12.	Apéndice	32

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA.....	41
Tabla 2. Portafolio de productos.....	43
Tabla 3. Maquinaria utilizada en el proceso productivo de los herpos.....	441
Tabla 4. Comportamiento de las ventas.....	452
Tabla 5. Valoración de los factores para selección de mercado potencial.....	496
Tabla 6. Matriz de evaluación.....	47
Tabla 7. Empleabilidad España.....	53
Tabla 8. Comportamiento de la industria del dulce	54
Tabla 9. Facturación de la industria del dulce en España	55
Tabla 10. Exportaciones e importaciones en la industria del dulce en España.....	57
Tabla 11. Consumo per cápita por categorías	58
Tabla 12. Exportaciones de Colombia.....	60
Tabla 13. Capacidad de producción.....	67
Tabla 14. Estrategia de crecimiento.....	70

Índice de figuras

Figura 1. Comportamiento de las ventas (2018-2021).....	46
Figura 2. País mercado objetivo.....	1
Figura 3. Productos de la industria del dulce con mayor facturación	4
Figura 4. Países destino de las exportaciones	1
Figura 5. Canal de comercialización exportación.....	6

1. Título

Factibilidad Comercial Para La Internacionalización del Herpo de Bocadillo y Arequipe de La Fábrica “La Moniquireña” Hacia El Mercado Español

2. Introducción

La guayaba es reconocida por ser una fruta que beneficia el cuerpo humano ya que le provee vitamina C. La diversidad genética de esta fruta permite su utilización tanto en mercado en fresco, como para la industria en la producción de bocadillos, jaleas, néctares y pulpas, que es un renglón importante en la economía regional. En relación a su producción, para el año 2019, la producción mundial de guayaba fue de alrededor de 2.075.000 toneladas, donde Colombia ocupa el sexto lugar como productor de guayaba tanto común como variedades mejoradas principalmente la guayaba pera y la guayaba manzana. Asimismo, en el ámbito mundial los principales destinos en 2019 de exportación de guayaba fue el país de España con un total de 17,8 toneladas que representó un 22% de las exportaciones (Minagricultura, 2020).

La importancia de un plan exportador radica en identificar donde uno se encuentra y a donde se quiere llegar en los negocios internacionales además sirve para que en forma secuencial se focalice la misión la visión y los objetivos que la empresa tiene para la exportación. En tal sentido, se hace mención del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea, siendo el segundo socio comercial de Colombia, representando 14,7% del comercio exterior y posicionándose por detrás de los Estados Unidos (26,8%), destacando además la exportación de frutas y frutos comestibles, que pasaron de 513 millones de dólares en exportación en el año 2103, a 856 millones de dólares en el año 2018 (Analdex, 2018).

Por ello el presente plan exportador será la principal herramienta para la empresa “La Moniquireña”, para incursionar en la actividad exportadora, teniendo en cuenta los objetivos que desea alcanzar.

Una buena planeación para la participación en negocios internacionales de la empresa, es fundamental para lograr el desarrollo económico de la organización, ya que con ello se concentra en la ejecución de los planes y programas de desarrollo a mediano, corto y largo plazo, que son aspectos fundamentales para la toma de decisiones, convirtiéndose así en un proceso continuo en busca de nuevas oportunidades de mercado para el crecimiento y desarrollo de la organización, siendo este plan exportador la guía central en busca de lograr un mejor posicionamiento de la empresa no solo en el mercado local si no el mercado internacional (Bradley & Calderón, 2006).

El fin específico con que se realiza este plan exportador, es para continuar con el proceso de internacionalización de la empresa, ya que la organización cuenta con productos de alta calidad en el mercado, pues tiene una buena aceptación dentro de la población de la región, para lo cual se convierte esto en una ventaja competitiva para abordar otros mercados, especialmente si son internacionales, de manera que la empresa pueda adaptarse al medio, a los cambios y pueda contribuir con excelentes rendimientos financieros para los socios e inversionistas que siempre esperan lograr mantener su unidad productiva a la vanguardia, de manera competitiva y rentable, siendo esta una buena oportunidad para lograr dicho propósito.

Dado lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo presentar un estudio de factibilidad comercial para la internacionalización del Herpo de bocadillo y arequipe producido en la fábrica de bocadillos y panelitas “La Moniquireña” del municipio de Moniquira Boyacá, hacia el mercado español como mercado objetivo. El trabajo parte de un diagnostico situacional de análisis de factores internos y externo con la utilización del modelo de Porter identificando

variables significativas y un análisis DOFA con el desarrollo de estrategias y su impacto en los resultados de la organización. Asimismo la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa y una entrevista Focus group a empleados de empresa permite identificar algunas variables de aspectos internos y externos de la empresa.

En la segunda parte se construye una matriz de selección de mercado, donde se tuvieron en cuenta variables tales como crecimiento del país, volumen de importaciones y exportaciones, barreras arancelarias, entre otros, lo cual permitió establecer el país más conveniente para exportar, siendo España, y posteriormente en la micro localización se determina el país de Barcelona. Se realiza un estudio de mercado que permitió analizar el potencial de exportación del Herpo frente al mercado español, asimismo, se evaluaron requerimientos técnicos, de producción y financieros, que determinaron la necesidades de maquinaria y equipo, así como la de mano de obra. Finalmente, aparece un capítulo tercero se establece el diseño de un plan con estrategias de comercialización al mercado internacional del Herpo con bocadillo y arequipe para Barcelona España.

3. Problema de Investigación

3.1 Planteamiento del problema

La guayaba se ha convertido en una de las frutas preferidas para el consumo dado su aporte en vitamina C, es un fruto que puede ser consumido en su estado natural, pero que también es usado por la industria para transformarlo en productos como bocadillos, jaleas, néctares para jugos, entre otros. Se estima que la producción anual de guayaba en Colombia es de 81800 t año⁻¹, de las cuales cerca del 69 % se destina para consumo en fresco y el resto de la producción se usa para la preparación de dulces, siendo el más común, el bocadillo (Aguilera, Rodríguez, & Chaparro, 2020). De igual manera, el cultivo de Guayaba es generador de empleo tanto en las zonas de producción como en las zonas de comercialización. Se estima que una hectárea de guayaba genera un empleo directo y dos indirectos. Santander se destaca como uno de los principales departamentos productores de guayaba, teniendo que para el año 2019 se produjeron 22.755 toneladas; en dicho departamento se destacan como regiones productoras los municipios de Barbosa y Vélez, y el municipio de Moniquirá en el departamento de Boyacá, el cual produjo en el mismo año un total de 18.913 toneladas (Minagricultura, 2020).

Otro aspecto relevante es que la rivalidad entre las empresas existentes dedicadas a la elaboración de dulces y derivados de la guayaba es alta en la región, lo que crea la necesidad de amplia mercado y esto es diversificar hacia el exterior como oportunidad.

Cabe destacar que, para lograr el posicionamiento de la marca a nivel internacional, debe existir una aceptación local inicial, y posteriormente se propende por expandirlo a zonas que permitan esa misma aprobación en el exterior. Para Fanjul (2022) existen unas barreras solidas al momento de procurar la internacionalización de una empresa, las cuales se dividen en cuatro grandes pilares como las limitaciones de recursos financieros, la disponibilidad de contar con

recursos humanos preparados, la problemática para identificar potenciales socios y oportunidades de negocio en otros países y la dificultad para obtener información sobre mercados exteriores; a grandes rasgos, serían prerrogativas que impactan al momento de procurar dicha internacionalización que se resumen en recursos económicos y la disponibilidad de relaciones empresariales y talento humano respaldado por personal experto en la materia.

Sin embargo, con la ayuda de estrategias que permitan mitigar esas barreras u obstáculos económicos, se puede lograr un objetivo con beneficios importantes para la organización, debido a que si se dispone de un producto que demuestre competitividad y demuestre que puede llegar a ser innovador para la sociedad, que este respaldado por recursos necesarios para llevar a cabo el fin mediado.

La fábrica de bocadillos y panelitas “La Moniquireña” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de dulces típicos de alta calidad en el departamento de Boyacá, actualmente cuenta con productos como el “Herpo”, para el cual se utilizan productos reconocidos a nivel nacional como la guayaba y el arequipe; Si bien, aunque la empresa cuenta con clientes mayoristas, distribuidores y consumidores locales, para garantizar el crecimiento de la organización surge la necesidad de expandirse a un mercado internacional.

A pesar de la emergencia sanitaria declarada por la OMS debido al virus Covid-19, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2020) informó que se habían exportado al menos 19 toneladas de guayaba en el primer trimestre del año 2020, no obstante, dicho informe afirma que en el país existen algunas problemáticas específicamente relacionadas a la tecnología y estrategias que impiden un mayor crecimiento en el mercado de la guayaba y bocadillo, como es el caso de la fábrica la Moniquireña.

El panorama histórico de la exportación de la guayaba ofrece una visión optimista del mercado debido al crecimiento exponencial de la compra de dicho producto en países de la unión europea y de Centro América, sin embargo, la inserción de pequeñas y medianas empresas frutícolas en procesos de exportación ha presentado algunas barreras, por esto, es necesario identificar y determinar estrategias mercantiles que propicien mayor participación y desarrollo a través de un proceso estructurado, eficaz y oportuno, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el mercado internacional.

Por tal motivo, el presente proyecto pretende evaluar la factibilidad comercial para la internacionalización del Herpo de bocadillo y arequipe elaborado por la fábrica la Moniquireña al mercado español, pudiendo establecer así, la ruta de acción por medio de la cual se logre la potencial exportación del producto y sus derivados de modo que la empresa y los agricultores asociados obtengan una mejor ganancia.

3.2 Formulación del problema

¿Es factible la exportación del Herpo de bocadillo y arequipe como producto derivado de la guayaba producido en la fábrica “La Moniquireña” hacia el mercado español?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las herramientas administrativas más adecuadas que permitan identificar los factores externos e internos del componente comercial de la organización?

¿Cómo determinar los aspectos de tipo de mercado, técnico y financiero que deben tomarse en cuenta para establecer el potencial de exportación del Herpo frente al mercado español?

¿Cuáles son las estrategias de comercialización más convenientes para llegar al mercado internacional del Herpo con bocadillo y arequipe?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular un estudio de factibilidad comercial para la internacionalización del Herpo de bocadillo y arequipe producido en la fábrica de bocadillos y panelitas “La Moniquireña” hacia el mercado español.

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los aspectos internos y externos del componente comercial de la organización.
- Realizar un estudio de factibilidad que permita analizar el potencial de exportación del Herpo frente al mercado español.
- Diseñar un plan con estrategias de comercialización al mercado internacional del Herpo con bocadillo y arequipe.

5. Justificación

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, para el año 2017 la producción mundial de guayaba fue alrededor de 2.075.000 toneladas, la India, Brasil y Pakistán aportan el 55%, México y Egipto producen el 26% y el resto lo aportan otros países como Colombia y Malasia. Por su parte, Colombia ocupó el sexto lugar con una participación del 12% al exportar aproximadamente 240.000 toneladas al año, teniendo como indicador general que además de exportar el fruto, la diversidad genética de este propicia la exportación de sus derivados producidos en la industria mediante la elaboración de bocadillos, jaleas, néctares, pulpas, entre otros; teniendo como principales destinos de comercialización diferentes partes de Colombia, Estados Unidos, Venezuela, América Central y Europa.

El Ministerio de Agricultura (2018) afirma que en los departamentos de Boyacá, Santander, Meta, Cauca, Tolima, Valle del Cauca, Caldas y Atlántico bajo, la cadena de producción e industria de la guayaba destaca en comparación con otros productos agrícolas lo cual ha permitido que sea usado como materia prima de transformación. El departamento de Boyacá se encarga del 3% de la producción nacional aproximadamente, es decir, 20.48 toneladas por hectárea y gran parte del fruto es procesado para la elaboración del bocadillo; a resaltar en Boyacá existen alrededor de 131 fábricas de procesamiento de guayaba y producción de bocadillo. La fábrica “la Moniquireña” cuenta con la ventaja de estar consolidada dentro del sector de producción y comercialización de alimentos, rigiéndose bajo todos los requisitos legales vigentes para su adecuado funcionamiento como el registro en la cámara de comercio del municipio de Tunja, con matrícula mercantil 0000058733 y registro sanitario INVIMA RSA L12I2805, expediente 19956081.

El panorama de producción y comercialización de la guayaba en el país y el creciente número de plantas de procesamiento de bocadillo a nivel departamental, sumado al desalentador panorama de la industria agrícola y barreras fitosanitarias impuestas por países como Estados Unidos, una de las alternativas que parece cobrar relevancia, al momento de expandir el mercado, es la de la industria del bocadillo.

De otro lado, cabe destacar que el principal país receptor de productos a base de guayaba es España, país al cual en el año 2019 se enviaron 17,8 toneladas de producto, lo que representó el 22% del total de las exportaciones (Minagricultura, 2020). De igual manera, es importante tener en cuenta que en España existe un consumo per cápita de 7.91 kilos al año en productos dulces, lo que lo hace un mercado atractivo para comercializar los productos de la empresa (Produlce, 2021).

De igual manera, la presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que se sustenta en la aplicabilidad de diversas teorías que de una u otra forma están relacionadas con el comercio internacional, tal es el caso de la teoría del libre comercio, donde establece la concepción de intercambio de mercancías entre diversas naciones teniendo como fundamento el crecimiento literal de los países que intervienen en la negociación.

En el aspecto metodológico aporta instrumentos de recolección de datos sometidos al proceso de confiabilidad y validez, como fuentes primarias a partir de entrevistas con el gerente de la compañía y un grupo focal de la empresa, personas que puedan aportar al desarrollo del proceso investigativo. Asimismo, el uso de fuentes secundarias como son las estadísticas de la capacidad de producción de la empresa, análisis de variables de mercado y comercialización internacional y otras bases de datos. De esta manera se consolida la información y se procesa

acorde a los requerimientos que se deben seguir de manera secuencial en el diseño del plan exportador.

El impacto de incursionar en un mercado internacional y los beneficios resultantes de las estrategias a raíz de la comercialización del producto, permite identificar la capacidad productiva interna de la empresa, las características de la oferta actual y las demandas existentes, el establecer alianzas estratégicas, apoyo en acuerdos comerciales, disponer de relaciones empresariales y fortalecimiento del talento humano para llevar a cabo el proceso de internacionalización del producto. Los resultados que se obtendrán sirven para otros investigadores en desarrollar con mayor profundidad el tema, pero también entender del porqué de la internacionalización de las empresas como generadoras de crecimiento y fortalecimiento de las regiones y del país.

Además, se justifica el desarrollo del proyecto desde el punto de vista práctico, ya que, con este, la empresa pone en evidencia las posibilidades técnicas, administrativas y financieras en busca de una mejor rentabilidad para el negocio, aprovechando su nivel de competitividad en el medio, para lo cual se hace necesario abrir nuevos mercados internacionales a fin de garantizar la prolongación de la empresa y continuar con la rentabilidad esperada por los inversionistas. Finalmente se puede decir que a nivel profesional se pone de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y entregar elementos a otros académicos y empresarios de la región como punto de partida para diversos estudios y toma de decisiones que surjan partiendo de la problemática aquí especificada. De esta forma se espera también cumplir con el requisito que exige la Universidad para optar por el título profesional.

6. Marco de Referencia

6.2 Marco Teórico

Dentro de la fundamentación teórica a desarrollar en este proyecto investigativo, se considera importante retomar las diferentes teorías de exportación que se sustentan desde el comercio internacional, así como herramientas metodológicas de planificación estratégica que permitan el estudio de factibilidad comercial para la internacionalización del Herpo de bocadillo y arequipe producido en la fábrica de bocadillos y panelitas “La Moniquireña” hacia el mercado español.

Por tanto, a continuación, se realiza un esbozo de las teorías de exportación que, desde el análisis de la literatura efectuado, las cuales son aplicables al presente proyecto investigativo. Entre estas se destacan la teoría de ventaja absoluta, la teoría de ventaja comparativa y la teoría de localización. La teoría de libre comercio es un concepto económico, referente a la venta de productos entre países, libre de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales. El libre comercio supone la eliminación de barreras artificiales (reglamentos gubernamentales) al comercio entre individuos y empresas de diferentes países.

En una zona de libre comercio los países firmantes del tratado se comprometen a anular entre sí los aranceles en frontera, es decir, los precios de todos los productos comerciales entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona, de forma que un país no puede aumentar (mediante aranceles a la importación) el precio de los bienes producidos en otro país que forma parte de la zona de libre comercio. El Comercio internacional es a menudo restringido por diferentes impuestos nacionales, aranceles, impuestos a los bienes exportados e importados, así como otras regulaciones no monetarias sobre bienes importados. El libre comercio se opone a todas estas restricciones.

El Libre comercio fue una doctrina política surgida en el siglo XVIII en oposición al entonces reinante mercantilismo. Su premisa básica es que las restricciones impuestas por los gobiernos al intercambio voluntario de bienes y servicios perjudican a la economía y disminuyen el volumen de comercio. Sus defensores se dividían entre Utilitarios, que defendían el pragmatismo y las ventajas de incrementar el comercio, y los Manchesterianos (o liberales) que defendían el derecho fundamental de todo hombre a intercambiar libremente su propiedad con nacionales y extranjeros.

En 1994, los Estados Unidos (EE.UU.) iniciaron su primer ejercicio de libre comercio con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que incluye a México y Canadá. Muchos economistas argumentan que el libre comercio mejora la calidad de vida a través de la teoría de la ventaja comparativa y de las economías de escala (Gazol, 2016).

En este orden de ideas, el libre comercio promulga el libre intercambio de bienes entre los diferentes países eliminando las restricciones arancelarias, para ello se propone a través del presente plan exportador examinar un posible país con el cual Colombia tenga firmado un tratado de libre intercambio de mercancías y aprovechar esta ventaja para introducir los productos de la empresa.

En relación al comercio exterior, conviene hacer mención a la **teoría de los rangos de productos traslapados**, teoría expuesta por Linder (2000), quien hizo énfasis en las preferencias del cliente y en la demanda, asimismo, consideraba que la demanda de los productos estaba sujeta a la disponibilidad salarial de las personas, razón por la cual cada organización se termina orientando hacia un nicho de mercado en específico. De igual manera, este autor sostenía que entre más creciera el ingreso per cápita, mayor eran las expectativas frente a la calidad de los productos y servicios, al igual que su complejidad.

En relación a los intercambios de productos entre países, este autor propone que las empresas antes de pensar en procesos de exportación, deben consolidarse en el mercado local y posteriormente expandirse a países donde la cultura, gustos y hábitos de consumo sean similares. De igual manera, enfatiza en que un proceso de exportación puede iniciarse cuando cumple con las siguientes características (Bonales & Pedraza, 2015):

- Presenta una alta demanda interna.
- Tiene un nicho de mercado internacional con características similares a las del mercado local.
- Tanto el país de origen como el de destino cuentan con similares niveles de riqueza.

Seguido a esto, conviene hacer relación de la teoría de **ventaja absoluta**, teoría que fue impulsada por Adam Smith, quien resalta la importancia del libre comercio, teniendo en cuenta que cada país podía fortalecerse frente a la producción de los bienes en los cuales se representará una ventaja absoluta e importar aquellos en los que tuviese una desventaja absoluta, es decir, exportar los que produjera de manera más eficiente en contraste con otros países e importar aquellos que produjera de manera menos eficiente (Luque & Tovar, 2012).

En tal sentido, la anterior teoría es aplicable al presente trabajo investigativo, puesto que denota como brinda una ventaja absoluta, el exportar un producto autóctono como lo es el Herpo de bocadillo y arequipe, el cual no se produce en el país español. Tal como lo expresa Smith (1790), los países deben buscar cuáles son aquellos productos que es más conveniente exportar, y sin lugar a dudas, Colombia ha aprovechado su potencial agricultor para promocionar a nivel internacional todos aquellos productos que se derivan de las frutas y verduras que se producen en el campo, como es el caso de la guayaba.

Continuando con el marco teórico, es importante relacionar la teoría de **ventaja comparativa**, liderada por David Ricardo, quien hacia el año 1917 en su libro “Principles of Political Economy” puso en evidencia que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de forma más eficiente y adquirir de otros países aquellos bienes y servicios que produzca de manera menos eficiente, haciendo énfasis en la productividad de cada país (Pecina, 2014). De igual manera, es una teoría que fue intuita por Smith (1790) y por la cual los países deberían especializarse en lo que les es fácil producir y posteriormente comercializar para obtener lo que les es difícil producir. Smith (1790) intuyó que el comercio tanto entre personas como entre países era beneficioso para ambas partes, aunque no fuera en igual medida, asimismo, pensó que este beneficio provenía de las ventajas de especializarse en un producto que una persona o país puede producir más fácilmente, ya sea por facilidades tecnológicas, por tener más tradición y habilidades en cuanto a su producción, por tener más fuentes de recursos o mejores condiciones climáticas. La cuestión es que si alguien produce solo lo que le es fácil producir y parte de esa producción se la cambia a otra persona que produce otro bien el cual no tiene facilidades para producir, ambos salen ganando dado que solo se produce lo que es fácil y sin embargo se poseen todos los bienes que se necesitan o se quieren tener (Flores, 2015).

Esta es una teoría que tiene importancia en el comercio internacional hasta hoy en día, ya que las empresas, debe aprovechar las condiciones de producción con que cuenta para llegar con un producto diferenciado al mercado internacional, donde le resultaría a ese otro país más costoso su elaboración, de ahí la importancia de este referente teórico para el desarrollo del presente plan exportador. Teniendo en cuenta lo anterior, esta teoría tiene su aplicabilidad en la investigación al establecer que un país debe propender por la especialización en bienes o servicios que tenga la posibilidad de producir de forma más eficiente, es así que, en el caso de

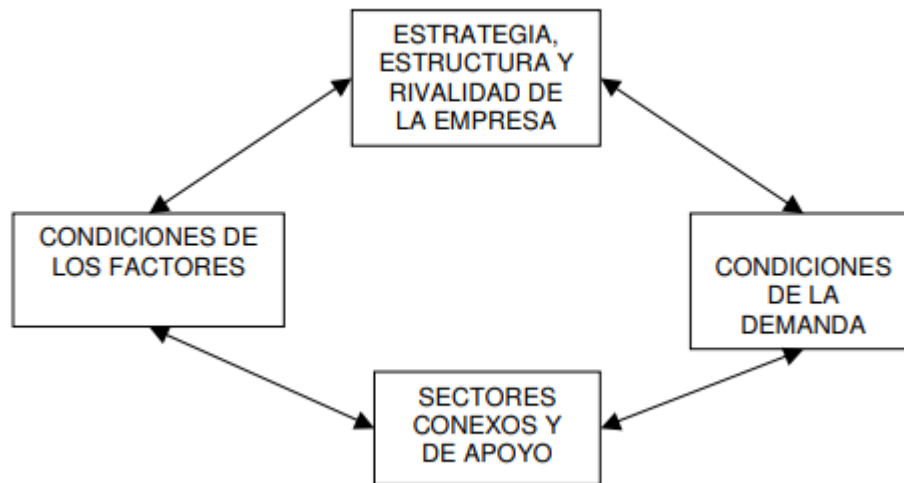
Colombia al ser protagonista en la producción de dulcería típica, puede tener una ventaja en comparación con otros países.

Posteriormente, se tiene la **teoría de la localización**, la cual parte del hecho básico de que los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el planeta tierra, de este modo, esta distribución inequitativa de los recursos naturales determinaría, en las primeras etapas del desarrollo económico, condiciones diferentes entre las regiones para la producción de determinados artículos. Lo anterior, puede ser aplicable al presente proyecto investigativo en la medida en que Colombia es un país que cuenta con unos recursos naturales muy diversos, los cuales propician que tenga una ventaja por localización ya que se produce el fruto base para la producción del bocadillo.

Finalmente, para complementar el marco teórico, se considera de aplicación hacer mención a la teoría de la última **ventaja competitiva de una nación: el diamante de Porter**.

Porter (2009) consideró que el sistema podía ser analizado en cada uno de sus componentes

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: Porter (2009)

Tal como se aprecia en la figura 1, el diamante de Porter está conformado por fuerzas externas tales como la estrategia, estructura y rivalidad de empresa, las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores y los sectores conexos y de apoyo, que si bien pueden ser analizados por separado, interactúan entre sí para beneficiarse unos a otros. Véase ahora una pequeña explicación de cada uno de dichos factores:

Condiciones de los factores: este componente está orientado a evaluar la disponibilidad y especificaciones de la mano de obra requerida por las empresas, así como la infraestructura que es necesaria para competir en un sector dado; por tanto, aquí se analizan las necesidades de capital, de tecnología y recursos físicos (Culqui & Suárez, 2019).

Condiciones de la demanda: en este factor se considera el comportamiento de la demanda de productos y servicios del sector, evidenciando si se trata de un producto con estacionalidades, identificando cuáles aspectos intervienen en la demanda.

Sectores afines y de apoyo: es importante identificar cuáles son las asociaciones, agremiaciones, planes y programas gubernamentales, y cómo apoyan el sector para el fortalecimiento de sus resultados.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: en este componente se analizan las condiciones de creación de las empresas, la manera en que se gestionan, las estrategias que utilizan y se evalúa la intensidad de la rivalidad en el sector.

6.3 Marco Conceptual

Dentro de este apartado se abordarán los conceptos generales del comercio internacional en donde se hace claridad sobre las directrices, acuerdos, y aspectos a tener en cuenta en la importación/exportación de bienes. Así mismo, se desarrollarán conceptos básicos que se utilizarán a través del proyecto, los cuales están relacionados a las características de la región en donde está ubicada la empresa, de la empresa misma y sus productos principales.

Arequipe. Es un dulce típico colombiano que también es conocido comúnmente como dulce de leche, de hecho, de este modo se reconoce en el mercado español. Es un alimento de textura blanda y pegajosa, elaborado a partir del proceso de concentración térmica de los sólidos propios de la leche, junto con los aportados por el azúcar, principalmente la sacarosa (Asoleche, 2021).

Bocadillo de guayaba. es un dulce típico colombiano que, en el mercado de destino, es decir el mercado español, es conocido como dulce de guayaba, el cual tiene como base principal el fruto de la guayaba, es reconocido por su alto valor nutricional y energético (El Diario, 2014).

Comercio internacional: estudia las causas y leyes que gobiernan los intercambios de bienes y servicios entre los habitantes de los diferentes países en su interés por satisfacer sus

necesidades de bienes escasos. En esta definición es importante destacar una cualidad que hace diferente al comercio internacional de cualquier otro tipo de comercio y es que para poder realizar este intercambio de bienes se debe atravesar las fronteras de un país. Usualmente esta frontera que se cruza está controlada por una aduana que se encarga de controlar la entrada y salida de recursos (De la Hoz, 2013).

Comercio al por menor: es la actividad final de la cadena de distribución. Consiste en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores finales. Las empresas que desempeñan esta actividad son llamadas minoristas, el comercio al por menor comprende la venta de bienes y servicios al detal. Por tanto, la clientela es abundante y los productos son comprados para uso personal. Este tipo de comercio constituye el final de la cadena de distribución de bienes y servicios. Es el vínculo entre mayoristas y consumidores o usuarios finales (DIAN, 2022).

Estudio de factibilidad: es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso, además si contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente. Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas con base en las evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias (Luna y Chaves, 2012).

Exportación: Es la salida de mercancías del territorio aduanero colombiano con destino a otro país, a una zona franca o a un depósito franco con el cumplimiento de los requisitos previstos en la norma (DIAN, 2022).

Herpo de bocadillo y arequipe: es una de las galletas más populares en el centro del país, rellena de bocadillo o arequipe, producto que nació de la fusión de dos alimentos populares en Colombia, la galleta wafer y el bocadillo; su nombre surgió usando las iniciales de nombre y apellido de su creador quien se llamó Hernán Poveda (La República, 2021).

Figura 1. *Herpo de bocadillo y arequipe.*



Nota. Boyacá radio, 2021. Recuperado de: <https://www.boyacaradio.com/noticia.php?id=22654>

Pequeñas y medianas empresas (PYME): En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

6.4 Marco Espacial

El análisis de la factibilidad de exportación del Herpo de bocadillo y arequipe se desarrollará en el departamento de Boyacá, específicamente en el municipio de Moniquirá con apertura al mercado de España, ubicado en la península ibérica, del continente europeo.

6.4.1 *Moniquirá como mercado de origen*

Conocido como “la ciudad dulce de Colombia y destino turístico por naturaleza”, Moniquirá es un municipio ubicado en el departamento de Boyacá en el altiplano boyacense, por su posición es considerado como el eje político, social, económico y cultural del departamento (Alcaldía de Moniquirá, 2021). Además, es de resaltar que en el municipio de Moniquirá la fabricación de bocadillo se ha constituido en la principal y única industria que atiende el turismo en sus propios establecimientos y de este modo comercia a nivel nacional sus productos derivados.

6.5 Marco Legal

Las principales normas, leyes y decretos que se deben tener en cuenta para su funcionamiento, así como para adelantar el proceso de comercio exterior son:

Resolución número 3929 de 2013: Ministerio de Salud y Protección Social los cuales establecen el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.

Decreto No. 4444 de 2005: Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Decreto número 60 de 2002: por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Resolución número 5296 de 2013: Ministerio de Salud y Protección Social crea la lista de establecimientos y/o predios con hallazgos de excesos de residuos o contaminantes en los productos alimenticios destinados al consumo humano

Resolución número 4506 de 2013: Ministerio de Salud y Protección Social, en donde se establece los niveles máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano.

Resolución número 1229 de 2013: Ministerio de Salud y Protección Social, por el cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.

Resolución número 834 de 2013: Ministerio de Salud y Protección Social, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos celulósicos y sus aditivos, destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.

Resolución número 4142 de 2012: Ministerio de Salud y Protección Social, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos metálicos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano en el territorio nacional.

Finalmente, para complementar el marco legal se hace necesario hacer mención de las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) que deben ser tenidas en cuenta cuando se trata de exportación de alimentos.

Según la Organización Mundial del Comercio, las medidas sanitarias son aquellas destinadas a la protección de la salud de las personas y de los animales, y las medidas fitosanitarias son las destinadas a la preservación de los vegetales; dichas medidas son establecidas de acuerdo a la normatividad que se tenga establecida en cada país, dado que debe garantizarse que se suministren inocuos y que los gobiernos apliquen las medidas relativas a la inocuidad de alimentos, la salud de los animales y la preservación de los vegetales (OMC, 2021).

Entidades que controlan la sanidad de alimentos:

Dentro de las entidades que controlan la sanidad de alimentos, principalmente se encuentra el Ministerio de Salud y Protección, encargado máximo de establecer los parámetros de salubridad, el cual tiene dependencias delegadas como el INVIMA.

Ministerio de Salud y Protección Social. El Ministerio de Salud y Protección Social es el ente rector en materia de inocuidad de alimentos, por su parte, la autoridad sanitaria nacional es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), la autoridad sanitaria a nivel regional son las entidades territoriales de salud, quienes regulan el transporte, distribución y comercialización de alimentos. El Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias- MSF, lo conforman las normas básicas para la normativa sobre inocuidad de los alimentos y salud de los animales y preservación de los vegetales. Pese a que los países establecen sus propias normas, también es necesario que las reglamentaciones estén fundadas en principios científicos y, además, que sólo se apliquen en la medida necesaria para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales (Minsalud, 2021).

Ahora, en cuanto a las exigencias que realiza España para la importación de alimentos, debe tenerse en cuenta el Reglamento (CE) No 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Los requerimientos relevantes respecto de la higiene de los alimentos están considerados en los artículos 3 a 6 del Reglamento 852/2004/CE (Guarín Sarmiento, 2018):

- Obligaciones generales de los operadores de empresas alimenticias de monitorear la inocuidad de los productos y procesos que están bajo su responsabilidad.
- Cumplimiento de las normas generales en materia de higiene por parte de los operadores, para la producción primaria.

- Cumplimiento de las normas generales de higiene por los operadores, en las etapas posteriores a la producción primaria.
- Requisitos de temperatura, cadena de frío y requisitos microbiológicos para ciertos productos relativos a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios y correcciones sucesivas.

6.6 Marco Temporal

La presente investigación inició en el mes de febrero del año 2021, se espera culminar en el mes de octubre del año 2022. Durante el primer semestre del año se realizó la formulación del proyecto investigativo, posterior se procedió al diseño de los instrumentos de recolección de datos para que de este modo se pueda seguir avanzando frente a la fase de aplicación de los instrumentos y del análisis de los resultados.

7. Hipótesis

a. Hipótesis general

- La fábrica de dulces típicos “la Moniquireña” cuenta con los recursos necesarios para garantizar la exportación del Herpo de arequipe y bocadillo al mercado español.
- El estudio de factibilidad permite analizar las variables del comercio local e internacional para la visualización del Herpo como producto de exportación.
- La empresa cuenta con los requisitos normativos y tributarios para la exportación del Herpo al mercado internacional.

b. Hipótesis específica

La exportación del Herpo hacia el mercado español resulta factible por parte de la fábrica de dulces típicos la Moniquireña.

8. Metodología

8.1 Alcance o Delimitación Del Tema

Referente al alcance del presente proyecto investigativo, en primera instancia a partir del análisis comercial de la empresa y de determinar variables frente a las oportunidades de exportación, se pretende formular estrategias comerciales que le permitan a la empresa internacionalización del herpo de bocadillo y arequipe producido en la fábrica de bocadillos y panelitas “La Moniquireña” hacia el mercado español.

8.2 Tipo de estudio

El presente trabajo investigativo es de orden descriptivo, Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), este estudio busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (p.92). Para el caso de un proceso organizacional, se efectuará una recolección de información de manera conjunta sobre los conceptos mencionados, sin establecer algún tipo de correlación; para luego analizarlo y definir sus componentes y estructura específica.

El estudio se centra en realizar un proceso de caracterización de la fábrica “La Moniquireña” teniendo en cuenta su capacidad de producción, características del proceso de venta y transformación de la guayaba, identificación de estrategias de venta a nivel nacional e internacional, con el fin de evaluar las oportunidades comerciales para empresas dedicadas a la elaboración de bocadillo, en especial el producto Herpo de bocadillo y arequipe y otros derivados y analizar la factibilidad de comercializar a nivel internacional el producto.

8.3 Población

La presente investigación se desarrollará en el departamento de Boyacá, puntualmente en el municipio de Moniquirá en la Fábrica de Panelitas y Bocadillos “La Moniquireña” y se toma como población a los colaboradores que trabajan en la fábrica, así como personal del nivel directivo, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades.

8.4 Método de investigación

El método de investigación del estudio es un enfoque cualitativo. Mediante el desarrollo de una fase teórica en la cual se propone el análisis de aspectos teóricos concernientes a la formulación del planteamiento del problema, así como el establecer su base teórica fundamentada en el marco referencial, elaborando la fundamentación teórica, conceptual, espacial y temporal, soportados en la revisión de la literatura; así como el análisis de datos descriptivos obtenidos con los instrumentos de recolección elaborados.

Además de una fase de trabajo de campo, con recolección de datos por medio de los diferentes instrumentos como una entrevista semiestructurada y un grupo focal como grupo objetivo representativo (Ver Anexo A y Anexo B).

8.4.1 Fuentes de información Primaria.

Para diagnosticar los aspectos internos y externos del componente comercial de la organización se aplica una:

Entrevista estructurada. Se construyó una entrevista semiestructurada dirigida al representante legal de la organización, a fin de verificar el proceso de comercialización de los productos a nivel departamental y nacional, así como evaluar la percepción frente a la exportación a nivel internacional (Anexo A).

Las preguntas de esta investigación son abiertas ya que la naturaleza de la entrevista semiestructurada además es un instrumento de recolección de datos funcional dada la flexibilidad que presenta ya que además de tener unas preguntas preestablecidas permite que a medida que se vaya desarrollando la entrevista, se formulen otras que se consideren pertinentes para enriquecer la recolección de la información. Por medio de este instrumento de recolección, se pretende responder al objetivo específico principal, el cual hace referencia al análisis organizacional frente a la situación comercial y caracterización de la empresa. El análisis de variables como características del producto, competencia, comercialización de los productos a nivel departamental y nacional, así como evaluar la percepción frente a la exportación del producto en el mercado Internacional, nos permite tener resultados claves para tomar decisiones frente a la pertinencia de que la empresa pueda iniciar la exportación de sus productos.

Focus group. Con la ayuda de 6 trabajadores y/o trabajadoras se creará un grupo focal que permita identificar cual es la percepción del recurso humano acerca de la empresa y la posibilidad de exportación de los productos que allí se elaboran, las preguntas para dicho grupo focal partirán de las formuladas en la entrevista semiestructurada (Apéndice B).

8.4.2 Fuentes de Información Secundaria.

Las fuentes secundarias a utilizar son todas aquellas que contribuyan con información fundamental para el desarrollo de los objetivos de la presente investigación, algunas de ellas son:

- Libros de referencia a los procesos de exportación
- Revistas científicas
- Páginas Web de entidades oficiales como la DIAN, el DANE; el Banco de la República, Cámara de Comercio, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Gremios,

ProColombia, TRADEMAP, ICEX España, Mincomercio, Industria turismo España, Acuerdo comercial U.E.

8.4.3 Tratamiento de la Información

Después de la aplicación y recolección de los datos se comienza la fase de clasificación y análisis de estos para construir una matriz DOFA que permitirá identificar variables estratégicas situacionales y de resultado para el desarrollo de cada objetivo propuestos en el estudio investigativo.

9. Resultados

9.1 Objetivo 1: Diagnóstico de los aspectos internos y externos del componente comercial de la organización.

En este apartado se realiza el análisis de los factores externos e internos de la empresa, por tanto, es importante para el dictaminar sobre el ambiente externo, analizar el nivel de competitividad de la industria a la cual pertenece la organización, encontrando que la herramienta administrativa más útil para realizar dicho análisis es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, quien determina que la intensidad de la industria está dada por cinco factores a saber: rivalidad de competidores actuales, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos (Porter, 2009).

9.1.1 Diagnóstico externo.

Para establecer los factores externos que inciden en los resultados de la empresa, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, tal como se describe a continuación:

Rivalidad de los competidores actuales:

Puede decirse que existe una alta rivalidad entre las empresas existentes, teniendo que la mayoría de las empresas que se encuentran ubicadas en el municipio de Moniquirá son micro negocios conformados por familias que pasan de generación en generación, al tratarse de empresas pequeñas, no se realizan inversiones importantes para el mejoramiento de los procesos o para innovar, por lo que la competencia se reduce al factor precio y sabor del producto. Por tanto, es importante que la empresa pueda desarrollar factores diferenciadores para posicionarse y ocupar un lugar más privilegiado en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado:

Existe la amenaza latente de que nuevos participantes en el mercado puedan llegar, y que incluso puedan constituirse como empresas con importantes capitales de trabajo que les permita realizar inversiones en maquinaria de última tecnología que les ayude a obtener mayores niveles de productividad, poniendo en riesgo la estabilidad de las micro empresas existentes. Como barrera de entrada importante puede reconocerse la curva de aprendizaje que genera la amplia trayectoria en el mercado, lo que les brinda conocimiento no solo del proceso productivo, sino de los proveedores, canales de comercialización, etc.

Productos sustitutos o alternativos:

Como principales productos sustitutos se puede mencionar la mermelada de guayaba, la jalea de guayaba, o cualquier galleta rellena de mermelada que pueda satisfacer la misma necesidad, por tanto, se considera que los productos sustitutos son variados y se convierten en una amenaza para la organización. Sin embargo, los productos de la Fábrica la Moniquireña pueden tener mayor grado de conservación haciendo que sea un factor diferenciador frente a otros productos.

Poder de negociación de los proveedores:

El sector cuenta con varios proveedores que pueden ofertar la guayaba que es la materia prima principal, teniendo además que no requiere un nivel de diferenciación relevante, por tanto, entre más proveedores existan, la empresa tiene la posibilidad de escoger el que más le convenga, valorando atributos tales como precio, oportunidad en la entrega, calidad del fruto, etc. De igual manera, el costo por cambio de proveedor no es significativo para la empresa, por tanto, en cualquier momento puede cambiarse tomando en consideración la negociación que más le convenga.

Poder de negociación de los clientes:

Existe un número importante de clientes a quienes ofrecer los productos, los cuales tienen un precio fijo, sin embargo, los clientes también cuenta con la oportunidad de escoger entre diversas

empresas, en especial cuando se trata de un producto no diferenciado. Por tanto, al encontrarse con un amplio mercado interesado en el producto, una baja diferenciación entre productos y poca importancia hacia la marca de los mismos, puede aprovecharse la oportunidad para definir estrategias que generen valor al cliente para lograr diferenciarse de sus principales competidores.

9.1.2 Diagnóstico interno.

Con el fin de realizar el diagnóstico interno de la empresa, se realizó una entrevista al gerente, donde se le realizaron las siguientes preguntas:

¿Tiene algún conocimiento frente al proceso de exportación de productos alimenticios?

R/: Tengo un conocimiento básico sobre la exportación de productos alimenticios.

¿Usted considera factible la exportación de sus productos? ¿Por qué?

R/ Sí considero factible el exportar mi producto porque el principal ingrediente es la guayaba una fruta con una alta cantidad de vitaminas y nutrientes que con su sabor cautiva el interés las personas de extranjero.

¿Cuáles piensa que son las ventajas que traería a su empresa la exportación de sus productos?

R/: La exportación traería a mi empresa una mayor producción, un reconocimiento internacional de nuestros productos y de cierta manera mejoramos los estándares de calidad y con esto podrías generar más empleos.

Dentro de los productos, ¿cuáles considera que tendrían una mayor acogida en el exterior y por qué?

R/: Cuando vienen los turistas extranjeros a Monquirá los productos que más vendemos son los tumes, los deditos con bocadillo y arequipe por eso creería que son los que más le gustarían a la población extranjera serían los herpos, deditos y tumes.

¿Ha tenido la oportunidad de tener clientes españoles o ha escuchado cómo es el comportamiento del mercado español?

R/ : Si a nuestras tiendas han venido Españoles, por lo general preguntan los ingredientes de cada uno de nuestros productos, observan mucho su presentación y les llama la atención la variedad de productos que les ofrecemos.

¿Considera usted que el herpo de bocadillo y arequipe tendría una buena aceptación en el mercado extranjero?

¿Ha realizado alguna negociación fuera de Colombia?

R/ No, la empresa hasta el momento solo se ha dedicado a atender el mercado local.

R/: El herpo es un producto novedoso, el crocante de su galleta y la combinación de sabores entre bocadillo de guayaba y el arequipe lo hace muy apetitoso para todas las personas por eso se considera que va tener una muy buena aceptación en el mercado internacional.

¿Qué competencia o valor agregado considera que tienen ustedes como empresa?

R/: Nuestro valor agregado siempre va ser nuestro excelente servicio al cliente, también que ofrecemos productos de calidad, nos encargamos de seleccionar previamente la materia prima que necesitamos y así brindar el mejor producto del mercado.

¿Cuál es el nivel de producción actual del producto y cómo es la comercialización actual del mismo?

R/: Nosotros hacemos aproximadamente 75 cajas de herpos al día, cada una de 10 unidades y varía dependiendo de los encargos de las tiendas que los distribuyen.

¿En caso de que se establezca la factibilidad de exportación, considera que frente a la demanda que esto representa podrían como empresa responder desde su producción?

Rta: Si se pudiera exportar tendríamos que comprar más máquinas y contratar otros colaboradores para así cumplir con la producción que se necesita.

¿Dónde considera que se vendería mejor el producto herpo de bocadillo y arequipe?

R/: Supermercados, cafeterías, restaurantes, tiendas pequeñas, entre otros.

¿La empresa cuenta con los certificados que se requieren para realizar negociaciones de tipo internacional?

R/ La empresa actualmente destina toda su producción al consumo local, por tanto, no ha realizado trámites relacionados con comercio exterior y tampoco cuenta con certificaciones en sistemas de gestión de calidad u otros.

¿Conocen de manera técnica los trámites necesarios para la exportación, o utilizaría un un intermediario?

R/ Dadas las expectativas del nivel directivo de incursionar en negocios internacionales, se ha indagado de manera básica sobre los requerimientos que deben cumplirse para exportar alimentos, sin embargo, consideran que inicialmente se acompañarían de un asesor en comercio exterior, que facilite la realización de los procesos de tipo administrativo.

9.1.3 Matriz DOFA

Una vez realizado el análisis interno y externo, se pueden establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuales se trasladan a la matriz DOFA con el fin de construir las estrategias que puede implementar la organización con el fin de mejorar sus resultados.

Tabla 1. Matriz DOFA

FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1: Producto alimenticio fuente de vitaminas	D1: Escaso conocimiento de los procesos para exportación de los productos

	F2: Reconocimiento en el mercado del herpo de bocadillo	D2: No cuentan con estrategias de marketing
	F3: Materias primas de excelente calidad	D3: Falta de comunicación con sus clientes y consumidores
	F4: Excelente servicio al cliente	D4: Poca innovación en los procesos
	F5: Experiencia en el proceso productivo	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Participación en mercados internacionales	(F2, O1): Realizar estudios de mercado para incursionar en los negocios internacionales, aprovechando el reconocimiento de su producto en el mercado local. (F3, O2): Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar la calidad de las materias primas.	(D2, O1): Definir un plan de marketing para dar a conocer sus productos en otros países. (D3, O4): Establecer mecanismos de comunicación con el cliente con el fin de propiciar la retroalimentación en referencia a la calidad de sus productos.
O2: Disponibilidad y variedad de proveedores		
O3: Disponibilidad de materias primas		
O4: Bajo poder de negociación de los compradores		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Alzas de los precios de materias primas e insumos	(F1, A4): Definir una campaña de socialización sobre las propiedades y beneficios de la guayaba con el fin de contrarrestar la preferencia que se tenga por productos sustitutos. (F5, A2): Generar ventaja competitiva a través del fortalecimiento de la curva de aprendizaje para diferenciarse de sus competidores	(D1, A2): Fortalecer los conocimientos en comercio exterior para que la empresa pueda tener nuevos nichos de mercado y contrarrestar la intensidad de la rivalidad en el mercado local
A2: Rivalidad entre los competidores actuales		
A3: Amenaza de nuevos competidores		
A4: Productos sustitutos		

Fuente: Elaboración propia

9.1.4 Productos.

En la tabla 2 se relacionan los productos que fabrica y comercializa la empresa:

Tabla 2. *Portafolio de productos*

Producto	Ingredientes	Presentación
Bocadillo combinado	Leche, azúcar y guayaba	Paquetes por 12 y 18 unidades
Bocadillo Veleño	Guayaba y azúcar	Caja por 36 unidades
Herpos	Leche, azúcar, guayaba y galleta	Caja por 26 unidades
Tumes rellenos	Pulpa de guayaba, leche, azúcar, conservante sorbato de potasio, colorante certificado (rojo fresa)	Caja por 6 y 10 unidades
Panelitas de leche	Leche entera, panela seleccionada, conservante sorbato de potasio y colorante caramelo	Caja por 8 unidades
Bocadillo de fruta	Leche, azúcar y fruta correspondiente	Caja por 10 y 12 unidades
Tumes de hoja de dijado	Pulpa de guayaba, azúcar, conservante sorbato de potasio, colorante certificado (rojo fresa).	Caja por 10 unidades

Fuente: La Moniquireña (2022)

Tal como puede verse en la tabla anterior, la empresa fabrica siete tipos de productos, donde los herpos se elaboran a base de guayaba y galleta y su presentación es de caja por 26 unidades.

9.1.5 Perfil de producción.

Proceso Productivo. El proceso optado por la empresa es la producción en cadena, puesto que este sistema permite que la fabricación del herpo de bocadillo se realice de manera más eficiente,

teniendo en cuenta que cada actividad que compone el proceso de fabricación del producto se realiza en una estación de trabajo, en donde cada trabajador desempeña la misma tarea de forma repetitiva.

Nivel de la utilización de la capacidad instalada: La maquinaria que se utiliza es la requerida para cumplir con cada uno de los eslabones del proceso productivo, se cuenta con máquinas especializadas para desempeñar cada oficio en donde se hace uso de ellas casi en un 90%, es decir, que hay un 10% de capacidad ociosa para pensar en una ampliación (o como es para este caso pensar en la posibilidad de producción para exportar a partir de la propuesta del plan exportador).

Grado de mantenimiento del equipo: Con el fin de que toda la maquinaria utilizada en el proceso de producción se encuentre en las condiciones óptimas, se realiza limpieza todos los días y se realiza mantenimiento preventivo cada 3 meses. Las máquinas utilizadas en el proceso productivo son:

Tabla 3. *Maquinaria utilizada en el proceso productivo de los herpos*

Maquinaria	Uso
Bateas	Son utilizadas para desinfectar las guayabas en agua e hipoclorito y para hacer la selección según el grado de maduración.
Calderas	Se utilizan para transmitir el calor adecuado a las diferentes marmitas para su cocción.
Despulpador	Esta máquina es utilizada para separar la semilla de la pulpa.
Marmitas	Funcionan como recipiente para revolver la pulpa de la guayaba con los demás ingredientes.

Agitadores	Funcionan como recipiente para revolver la pulpa de la guayaba con los demás ingredientes.
Cortadora de bocadillos	Esta se utiliza para cortar los bloques de bocadillo en los tamaños de acuerdo al producto.
Máquinas Flowpack	Esta se utiliza para cortar los bloques de bocadillo en los tamaños de acuerdo al producto.
Máquina Termoencogible	Sirve para sellar con papel celofán las cajas de bocadillo veleño, herpos, tumes, entre otros.

Fuente: La Moniquireña (2022)

9.1.6 Comercialización y mercadeo.

Plan de Mercadeo: actualmente la empresa comercializa sus productos en supermercados, cafeterías, restaurantes, tiendas pequeñas, minimercados, y tiendas de souvenirs, entre otros.

Asimismo, realiza el mercadeo de los productos a través de:

- Venta directa a través de locales propios de la compañía
- Visitas personalizadas con representante de ventas
- Descuentos por volumen de compras

Comportamiento de las ventas.

A continuación, se muestra el comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos cinco años:

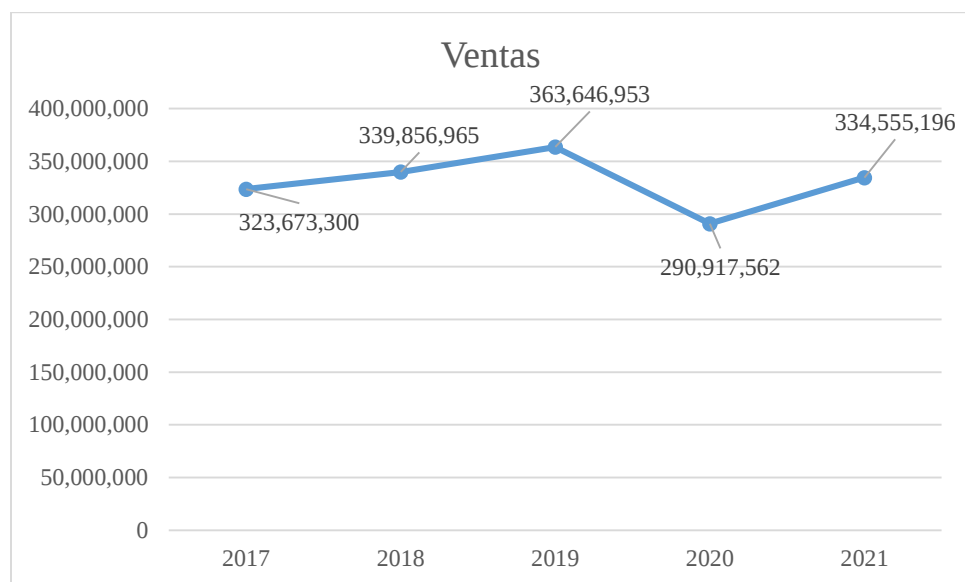
Tabla 4. *Comportamiento de las ventas*

Año	Ventas	Variación
2017	323,673,300	-
2018	339,856,965	5%
2019	363,646,953	7%
2020	290,917,562	-20%

Año	Ventas	Variación
2021	334,555,196	15%

Fuente: La Moniquireña (2022)

Figura 2. Comportamiento de las ventas (2018-2021)



Fuente: La Moniquireña (2022)

Se evidencia un crecimiento de las ventas sostenido entre los años 2017 al 2019, sin embargo, para el año 2020 se refleja una disminución de las ventas del 20%

Ventaja competitiva.

La empresa cuenta con ventajas competitivas en:

- **Tiempos de Entrega:** Siempre se cumple con la fecha estipulada en que se pacta con el comprador, con el fin de ganar cada día confiabilidad ante los clientes.
- **Materias primas:** Los insumos con que se fabrican los productos son de primera calidad, esto quiere decir que son materias primas traídas directamente del campo, donde su

proceso de siembra y cosecha ha estado libre de productos que puedan alterar sus características físicas y químicas.

9.2 Objetivo 2: Estudio de factibilidad que permita analizar el potencial de exportación del Herpo frente al mercado español.

9.2.1 Valoración del potencial de mercado.

Para evaluar el potencial de mercado, se tomaron los siguientes países: Ecuador, México y España, como países en los que podrían iniciarse los procesos de exportación, dado que por ejemplo, las exportaciones a España para el año 2022 crecieron en un 135,4% (Echeverry, 2022), asimismo, en tanto que para Ecuador el valor de las ventas externas colombianas por vía terrestre aumentaron cerca de un 24,5% para el 2022 (Analdex, 2022). Para realizar la selección del país, se analizaron los siguientes criterios:

Crecimiento económico del país. El primer dato que se tiene que analizar es la expectativa de crecimiento del PIB en los próximos años de cada uno de los países en los que hay interés.

Una demanda creciente y sostenida facilitará el acceso al mercado y permitirá rentabilizar las inversiones que se realicen.

2. *Poder adquisitivo per cápita.* Una cifra que también condiciona la demanda es el nivel de renta de cada país y que se mide por la paridad del poder adquisitivo per cápita (PPA). Este concepto, que se expresa en dólares estadounidenses, incluye no solo la producción de bienes y servicios de un país, sino también el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda; por lo que constituye el mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país.

3. *Volumen de importaciones.* Un criterio esencial para elegir un mercado objetivo son las importaciones que realiza el país de los productos que vende la empresa: el volumen de importaciones es la cifra que mejor refleja el tamaño del mercado. Para conocer lo que importa y exporta un país de cada producto hay que identificar primero el código arancelario.
4. *Crecimiento de las importaciones.* Tan importante como el volumen de las importaciones es su evolución. Deben analizarse los últimos tres años y calcular el crecimiento medio anual de ese periodo. Un crecimiento medio anual elevado (por encima del 10%) indica que el país cada vez importa más de este producto y, por tanto, existe una demanda creciente. Por el contrario, si el crecimiento es reducido (por debajo del 3%), o incluso hay un descenso en las importaciones, será un indicador desfavorable para elegir ese país.
5. *Exportaciones desde el país de la empresa.* Un criterio importante para evaluar el potencial del mercado son las exportaciones del producto desde el país de la empresa al país objeto de análisis. Este criterio debe valorarse tanto por el volumen como el crecimiento de las exportaciones en los últimos tres años. Indicarán que los productos procedentes del país, son cada vez más reconocidos y tienen mayor aceptación.
6. *Barreras arancelarias.* Los aranceles son impuestos a la importación de productos que se aplican en las aduanas de entrada en los países, por lo que suponen un incremento directo sobre el precio del producto y, con ello, una menor competitividad de los productos de importación frente a los productos locales. A modo de orientación, puede decirse que para que los aranceles puedan considerarse una barrera significativa debe ser superiores al 5% en productos industriales y al 10% en productos de consumo.
7. *Barreras no arancelarias.* Además de las barreras anteriores, existen otras restricciones a la importación de productos que son fundamentalmente las limitaciones cuantitativas que

establecen un límite a la cantidad de productos que un país puede importar (contingentes, cupos, licencias), así como las llamadas barreras técnicas que tienen que ver con los procesos de certificación y homologación.

8. *Facilidad para hacer negocios.* El dinamismo actual de la economía hace que cada vez se valoren más países con normativas y legislaciones que favorezcan la implantación y desarrollo de negocios, a la vez que tengan unos costes competitivos para llevarlos a cabo. Se valora aspectos como tiempo y coste para constituir una empresa, facilidad para obtener crédito, impuestos, costes laborales, coste logístico, cumplimiento de contratos y procedimientos de reclamación.

9. *Transparencia y corrupción.* Finalmente, es necesario tener en cuenta el componente ético de los negocios que engloba aspectos tales como la transparencia en la información, normativa para concursos y licitaciones, prácticas de contratación en administraciones y empresas. La referencia para evaluar este criterio puede ser Transparency International (<http://www.transparency.org>), que establece un ranking de 183 países” (Martín, 2022).

La valoración de los factores se realizará tomando en consideración la siguiente escala:

Tabla 5. Valoración de los factores para selección de mercado potencial

Criterios	Puntaje	Definición
Excelente	10	Excelentes opciones, buenos costos y mayores beneficios
Muy bueno	8 - 9	Excelentes opciones, menos costos y mayores beneficios
Bueno	6 -7	Opciones asequibles con menos inconvenientes
Regular	4 - 5	Escasas opciones, menos inconvenientes y buenos beneficios
Deficiente	1 - 3	Escasas oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz de evaluación de países

País	Criterios	Descripción	Ponderación	Puntaje	Valor
ESPAÑA	Crecimiento económico del país	La economía española creció un 5.5% en el año 2021	10	6	60
	Poder adquisitivo per cápita	Para el año 2021 el PIB per cápita fue 25.500 € euros y el gasto per cápita en dulces del 8.1%	10	8	80
	Volumen de importaciones	Importó para el año 2021, 284.000 toneladas métricas de productos de confitería, chocolates y dulces.	10	10	100
	Crecimiento de las importaciones	Las importaciones de dulce crecieron un 15,31% en 2021	10	10	100
	Exportaciones del país de origen del producto (Colombia)	Caramelos, galletas, chocolate, pastelería	10	9	90
	Barreras arancelarias	- Sistema Global de Preferencias. - Acuerdo de Alcance Parcial (Bienes)	10	4	40
	Barreras no arancelarias	De la producción total de dulces, el 65,2% se destinan a la demanda interna, el 23,8% se exporta, y el 11% es importado, esto para el año 2019, evidenciando además, que para el año 2021, las exportaciones aumentaron, pasando del 22,7% en el 2020 al 26,7% en el 2021, al igual que las importaciones aumentaron levemente, pasando de 10,1% a 10,6%.	10	5	50
	Productos potenciales de exportación	- Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado. - Carbono (negros de humo y otras formas de carbono no expresadas ni comprendidas en otra parte). - Café - Productos químicos - Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos ...) - Tabaco, total o parcialmente desvenado o desnervado, pero sin elaborar de otro modo	10	7	70
	Facilidad para hacer negocios	España se encuentra en el 30º puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.	10	8	80

	Transparencia y corrupción (este no lo analizamos)	• España obtuvo 61 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional, y se colocó en el puesto 35 de un total de 180 países analizados, frente al puesto 32 que ocupó en 2020	10	3	30
		Total	100		700
MÉXICO	Crecimiento económico del país	• La economía mexicana creció 4.8% en 2021, luego de una caída de 8.1% el año 2020	10	5	50
	Poder adquisitivo per cápita	• El PIB Per cápita de México en 2021 fue de 8.417 € , 945 € mayor que el de 2020, que fue de 7.472 €. • México es el segundo país en Latinoamérica en consumo de dulces, solo por detrás de Brasil, de acuerdo con la Cámara de la Industria Alimenticia (1). Anualmente, los mexicanos consumen 4.5 kilogramos de dulces.	10	7	70
	Volumen de importaciones	• En dulces a base de chocolate, las importaciones para el año 2020 fueron de 220 millones de dólares • En confitería, se importaron aproximadamente 110 millones de dólares	10	6	60
	Crecimiento de las importaciones	• Aumento aproximado del 5% en importación de confitería y dulces a base de chocolate	10	4	40
	Exportaciones del país de origen del producto (Colombia)	• Los productos exportados por Colombia hacia México se encuentran los combustibles, los plásticos, los productos editoriales, la vestidura y el caucho.	10	6	60
	Barreras arancelarias	• Si bien los productos colombianos gozan en un 90% de arancel 0 para ingresar al mercado mexicano, las exigencia de verificación de origen son claras y extensas, la materia prima, procesos y otros derivados de la manufactura deben ser de origen nacional, esto permite evitar la re-etiquetación y el ingreso camuflado de contrabando asiático al suelo mexicano.	10	8	60
	Barreras no arancelarias	• Requisitos técnicos y sanitarios para el ingreso de alimentos al país	10	7	70
	Productos potenciales de exportación	• Lencería • Productos a base de cacao • Productos a base de cannabis	10	9	90
	Facilidad para hacer negocios	• México se encuentra en el 54° puesto del "Doing Business" de los 190 países que conforman este ranking	10	6	60
	Transparencia y corrupción	• México subió seis lugares en el ranking del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) en su edición 2020, y mejoró dos puntos al pasar de tener una calificación de 29 en el 2019 a 31 en una escala de 0-100 en la que 0 es igual al nivel más alto de	10	6	60

		corrupción			
		Total	100		620
ECUADOR	Crecimiento económico del país	El Producto Interno Bruto (PIB) creció 4,2% en 2021, superando la proyección más reciente de 3,55% presentada por el Banco Central del Ecuador	10	6	60
	Poder adquisitivo per cápita	El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de Ecuador alcanzó los USD 5.520 en 2020	10	5	50
	Volumen de importaciones	Ecuador importó 10 mil toneladas de golosinas en el 2021	10	3	30
	Crecimiento de las importaciones	Para el año 2019, se importó \$ 80.98 millones de FOB, evidenciándose un crecimiento del 3% respecto al 2018. De enero a agosto del 2020, se registró importaciones por el valor de \$34.42 millones de FOB, equivalente a un 42% de lo reportado en todo el año 2019.	10	6	60
	Exportaciones del país de origen del producto	Colombia exportó entre enero y octubre del 2021, más de USD101,4 millones de bombones, caramelos, confites y pastillas al mundo, siendo el primer destino Venezuela con el 14,35 % de las exportaciones totales, seguido por Perú con el 10,13 %, Ecuador con el 9,86 %	10	5	50
	Barreras arancelarias	Si bien los productos colombianos gozan en un 70% de arancel 0 para ingresar al mercado ecuatoriano, las exigencia de verificación de origen son claras y extensas, la materia prima, procesos y otros derivados de la manufactura deben ser de origen nacional, esto permite evitar la re-etiquetación y el ingreso camuflado de contrabando asiático al suelo mexicano.	10	9	90
	Barreras no arancelarias	Requisitos técnicos y sanitarios para el ingreso de alimentos al país	10	5	50
	Productos potenciales de exportación	- Productos de aseo - Artículos para el hogar - Productos de panadería	10	7	70
	Facilidad para hacer negocios	Ecuador se encuentra en el 123° puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking	10	5	50
	Transparencia y corrupción	Ecuador ha obtenido una puntuación de 36/100 y se ubica en el puesto 105 entre 180 países evaluados, trece posiciones abajo con relación a 2020	10	4	40
		Total	100		550

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Datos macro (2022), Procolombia (2022)

Una vez evaluadas las variables para cada país, se determina que el país más idóneo para iniciar el proceso de exportación, es España.

España es un país cuyo territorio está ubicado en su mayoría en la Península Ibérica, en el extremo sudoccidental de Europa; su extensión total es de 504.642 km² e incluye tanto el territorio peninsular e islas adyacentes. Según lo establecido por el Gobierno de España (2021) actualmente, España hace parte del grupo de países con un nivel de desarrollo más avanzado. Tiene una participación activa en los principales foros y organizaciones internacionales como la ONU, la OTAN, la OCDE y el G-20. España es, además, estado miembro de la Unión Europea, el principal bloque económico del mundo, y mantiene su firme compromiso de avanzar en la integración del continente. Sadival (2019) establece que cada habitante español consume aproximadamente 24 kilos de dulce al año, tal como lo mencionan “a los españoles les gusta disfrutar de la gastronomía, de la oferta hostelera y de los buenos productos, tanto locales como foráneos”, lo que representa una oportunidad de exportación de los dulces típicos colombianos.

Seguido a esto, se aplica el mismo procedimiento para evaluar dentro de España, cual es la localidad más acertada para dar inicio a negociaciones, por tanto, se toman como referentes Barcelona, Valencia y Sevilla.

Tabla 6. *Matriz de evaluación para micro localización*

País	Criterios	Descripción	Ponderación	Puntaje	Valor
BARCELONA	Crecimiento económico del país	El PIB de Barcelona creció un 16.2% en el año segundo trimestre del año 2021	10	6	60
	Poder adquisitivo per cápita	Para el año 2021 la renta disponible en los hogares de Barcelona fue de 93 euros, lo que significa una disminución comparando con el año 2019 que era de 100 euros. El gasto per cápita en dulce es del 8.4%	10	8	80
	Volumen de importaciones	Importó para el año 2021, 284.000 toneladas métricas de productos de confitería, chocolates y dulces.	10	10	100

País	Criterios	Descripción	Ponderación	Puntaje	Valor
	Crecimiento de las importaciones	Las importaciones de dulce crecieron un 15,31% en 2021	10	10	100
	Exportaciones del país de origen del producto (Colombia)	Caramelos, galletas, chocolate, pastelería	10	9	90
	Barreras arancelarias	- Sistema Global de Preferencias. - Acuerdo de Alcance Parcial (Bienes)	10	4	40
	Barreras no arancelarias	De la producción total de dulces, el 55,6% se destinan a la demanda interna, el 20,5% se exporta, y el 9% es importado, esto para el año 2019, evidenciando, además, que para el año 2021, las exportaciones aumentaron, pasando del 21,7% en el 2020 al 25,7% en el 2021, al igual que las importaciones aumentaron levemente, pasando de 9,1% a 9,4%.	10	5	50
	Productos potenciales de exportación	- Carbono (negros de humo y otras formas de carbono no expresadas ni comprendidas en otra parte). - Productos agroalimentarios - Combustibles minerales - Aceites crudos de petróleo	10	7	70
	Facilidad para hacer negocios	Barcelona se encuentra en el puesto número 8 del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.	10	8	80
	Transparencia y corrupción (este no lo analizamos)	El territorio español en general obtuvo 61 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional, y se colocó en el puesto 35 de un total de 180 países analizados, frente al puesto 32 que ocupó en 2020	10	3	30
		Total	100		700
VALENCIA	Crecimiento económico del país	La economía de Valencia creció un 5.8% en 2021, y en lo corrido del año 2022 va en 4,22%.	10	5	50
	Poder adquisitivo per cápita	- En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en Comunidad Valenciana en 2020, fue de 20.792 € euros - Anualmente, en Valencia se consumen 4.7 kilogramos de dulces por persona	10	7	70
	Volumen de importaciones	Importó para el año 2021, 190.000 toneladas métricas de productos de confitería, chocolates y dulces.	10	6	60

País	Criterios	Descripción	Ponderación	Puntaje	Valor
	Crecimiento de las importaciones	• Aumento aproximado del 6% en importación de confitería y dulces a base de chocolate	10	4	40
	Exportaciones del país de origen del producto (Colombia)	• Los productos exportados por Colombia hacia Valencia España se encuentran los combustibles, los plásticos, confección y el caucho.	10	6	60
	Barreras arancelarias	• Los productos exportados hacia Valencia tienen un arancel promedio de 13.7%.	10	8	60
	Barreras no arancelarias	• Requisitos técnicos y sanitarios para el ingreso de alimentos al país	10	7	70
	Productos potenciales de exportación	• Productos a base de cannabis	10	9	90
	Facilidad para hacer negocios	• Valencia ocupa el cuarto lugar entre 19 localidades en España	10	6	60
	Transparencia y corrupción	• El territorio español en general obtuvo 61 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional, y se colocó en el puesto 35 de un total de 180 países analizados, frente al puesto 32 que ocupó en 2020	10	6	60
		Total	100		620
SEVILLA	Crecimiento económico del país	• En el año 2021 el PIB de la provincia de Sevilla creció un 4,5%	10	6	60
	Poder adquisitivo per cápita	• La renta bruta media es de 44.320 euros. • Anualmente, en Sevilla se consumen 4.1 kilogramos de dulces por persona	10	5	50
	Volumen de importaciones	• Importó para el año 2021, 165.000 toneladas métricas de productos de confitería, chocolates y dulces.	10	3	30
	Crecimiento de las importaciones	• Aumento aproximado del 5,3% en importación de confitería y dulces a base de chocolate	10	6	60

País	Criterios	Descripción	Ponderación	Puntaje	Valor
	Exportaciones del país de origen del producto	Los productos exportados por Colombia hacia Sevilla son café, aceites crudos, aceite de palma y cacao	10	5	50
	Barreras arancelarias	Los productos exportados hacia Sevilla tienen un arancel promedio de 13.7%.	10	9	90
	Barreras no arancelarias	Requisitos técnicos y sanitarios para el ingreso de alimentos al país	10	5	50
	Productos potenciales de exportación	Productos cosméticos y de aseo, textiles, calzado, productos químicos	10	7	70
	Facilidad para hacer negocios	Sevilla ocupa el sexto lugar entre 19 localidades en España	10	5	50
	Transparencia y corrupción	El territorio español en general obtuvo 61 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional, y se colocó en el puesto 35 de un total de 180 países analizados, frente al puesto 32 que ocupó en 2020	10	4	40
		Total	100		550

Fuente: Elaboración propia (2022) con datos extraídos de ProColombia, TRADEMAP, ICEX España, Mincomercio, Industria turismo España, Acuerdo comercial U.E.

Evaluados los criterios representativos del matriz país para la exportación del producto Herpo de Bocado y Arequipe hacia el mercado español, y como selección del mercado potencial se identifica que Barcelona cuenta con un mayor potencial para ser importador del producto con posicionamiento y desarrollo en la operación comercial frente a ciudades como Valencia y Sevilla.

9.2.2 Análisis del mercado en el país objetivo.

El mercado objetivo seleccionado para llegar con los productos de la empresa La Moniquireña” es Barcelona, el siguiente mapa presenta un primer acercamiento al país considerado mercado objetivo.

Figura 3. País mercado objetivo



Fuente: Google Maps (2022)

Véase el nivel de empleabilidad que ha tenido España en los últimos dos años:

Tabla 7

Empleabilidad España

	2020	2021	Variación	Tasa de variación (%)
Población de 16 años y más	39.578.850	39.654.150	75.300	0.2
Población activa	22.733.325	23.203.175	469.850	2.1
Población ocupada	19.202.425	19.773.600	571.175	3.0
Población parada	3.530.925	3.429.550	-101.375	-2.9
Población inactiva	16.845.500	16.451.025	-394.475	-2.3
Tasa de actividad (%)	57.4%	58.5%	1.1%	
Tasa de paro (%)	15.5%	14.8%	-0.8%	
Población entre 16 y 64 años	30.601.400	30.555.725	-45.675	-0.1
Población activa de 16 a 64 años	22.474.750	22.906.125	431.375	1.9
Población ocupada de 16 a 64 años	18.957.575	19.493.050	535.475	2.8
Población parada de 16 a 64 años	3.517.175	3.413.075	-104.100	-3
Tasa de actividad de 16 a 64 años (%)	73.4%	14.9%	-0.7%	
Tasa de paro de 16 a 64 años	15.6%	14.9%	-0.7%	

Fuente: Produlce (2021)

Como puede apreciarse en la tabla, la población ocupada presentó un incremento del 3% entre el año 2020 y 2021, lo que da muestras de una recuperación de la economía posterior a la pandemia. Asimismo, la tasa de actividad para personas en un rango de edad entre los 16 y 64 años aumentó del 73.4% al 75% (Produlce, 2021).

Tabla 8. *Comportamiento de la industria del dulce*

Número de empresas	2019	2020	2021 ⁽¹⁾	ctos 2020	ctos 2021	Peso
Total Industria	186.276	183.137	180.392	-1,7	-1,5	
Industria manufacturera	167.891	164.909	162.217	-1,8	-1,6	89,9%
Resto de industria	18.385	18.228	18.175	-0,9	-0,3	10,1%
Alimentación y bebidas	30.730	30.573	30.260	-0,5	-1,0	18,7%
Resto de manufacturas	137.161	134.336	131.957	-2,1	-1,8	81,3%
Alimentación	25.374	25.309	25.108	-0,3	-0,8	83,0%
Bebidas	5.356	5.264	5.152	-1,7	-2,1	17,0%
Dulce ⁽¹⁾	12.267	12.131	12.137	-1,1	0,1	48,3%
Resto alimentación	13.107	13.178	12.971	0,5	-1,6	51,7%

Fuente: Produlce (2021)

Haciendo énfasis en el sector que se considera competencia, siendo este, el sector de alimentos (dulce), se tiene que para el año 2021 existían un total de 12.137 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de dulces, dato que al ser comparado con el año 2020 cuando se registraban un total de 12.267 empresas, se presenta una disminución de 130 empresas.

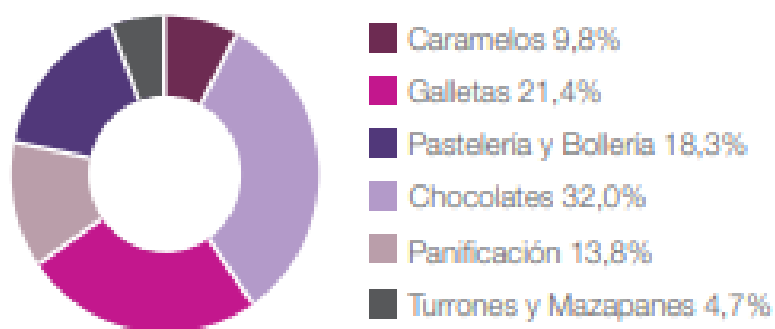
Tabla 9. *Facturación de la industria del dulce en España*

Millones de euros	Total industria	Manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco	Dulces
2019	681.318	560.855	130.796	5.855
2020	604.088	497.126	126.354	5.903
2021	701.529	576.720	137.695	6.023
Tasas de crecimiento				
2020	-11.34%	-11.36%	-3.40%	0.81%
2021	16.13%	16.01%	8.98%	2.03%

Nota. Datos de facturación de la industria del dulce en España, Fuente datos de Produlce (2021)

Como puede apreciarse, la industria del dulce facturó en ventas para el año 2019 un total de 5.855 millones de euros, para el 2020, 5.903 millones, y para el 2021, 6023 millones, evidenciando una tendencia al aumento de las ventas de este sector.

Figura 4. Productos de la industria del dulce con mayor facturación



Fuente: Produlce (2021)

Del total de las ventas, los chocolates ocupan el número uno, con un 32% sobre el total de la facturación del sector, seguido de las galletas (21,4%), y en tercer lugar, aparece la pastelería y bollería (18,3%).

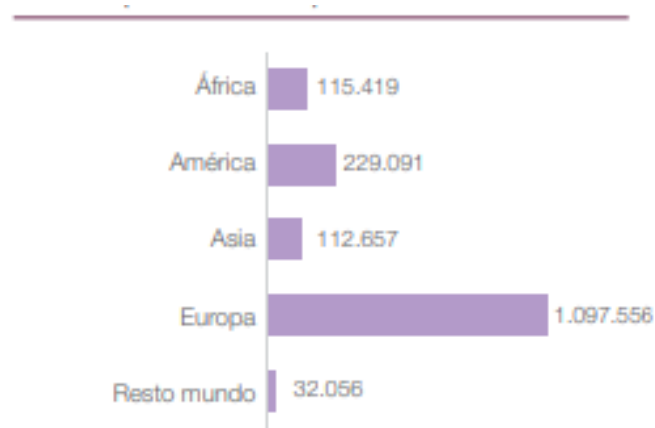
Tabla 10. *Exportaciones e importaciones en la industria del dulce en España*

	2019			2020			2021		
Valor (Euros)	Demanda interna	Exportación	Importación	Demanda interna	Exportación	Importación	Demanda interna	Exportación	Importación
Caramelos	55.1%	40.7%	4.2%	49.3%	47%	3.6%	45.5%	52.4%	2.1%
Chocolates	56.7%	25.1%	18.2%	59.8%	22.4%	17.7%	55.5%	25.9%	18.6%
Galletas	60.4%	28.7%	11%	62.7%	27.6%	9.6%	57.6%	32.1%	10.3%
Panadería	85.9%	7.3%	6.8%	87.3%	6.4%	6.3%	85.1%	7.9%	7%
Pastelería	80.3%	10.2%	9.5%	82.4%	10.1%	7.5%	80.5%	11.3%	8.2%
Prod.	81.1%	18.9%	0%	84.4%	15.6%	0%	81.8%	18.2%	
Navideño									
Total	65.2%	23.8%	11%	67.2%	22.7%	10.1%	63.1%	26.3%	10.6%

Fuente: Produlce (2021)

Como se muestra en la tabla anterior, de la producción total de dulces, el 65,2% se destinan a la demanda interna, el 23,8% se exporta, y el 11% es importado, esto para el año 2019, evidenciando además, que para el año 2021, las exportaciones aumentaron, pasando del 22,7% en el 2020 al 26,7% en el 2021, al igual que las importaciones aumentaron levemente, pasando de 10,1% a 10,6%.

Figura 5. Países destino de las exportaciones



Fuente: Produlce (2021)

Del total de las exportaciones, la mayor parte se realiza al continente europeo con un total de 1.097.556 millones de euros, seguido por América con un total de 229.091 millones, y en tercer lugar, África con 115.419 millones.

Tabla 11. Consumo per cápita por categorías

Categorías	Gasto per cápita (Euros)	Consumo per cápita (kg)
Caramelos	11.58	2.18
Chocolates	37.82	5.73
Galletas	25.34	7.25
Panadería	16.30	7.37

Categorías	Gasto per cápita (Euros)	Consumo per cápita (kg)
Pastelería	21.58	4.45
Turrones y mazapanes	5.55	0.54
Total dulce	118.18	27.53
Total alimentación	1.453,04	587.58
Participación del dulce	8.1%	4.7%

Fuente: Produlce (2021)

Tal como lo refleja la tabla anterior, el consumo per cápita más alto es para la panadería con un total de 7,37 kilos, seguido de las galletas con 7,25 kilos, en tercer lugar aparecen los chocolates con 5,73 kilos, en menor proporción aparece la pastelería con 4,45 kilos, los caramelos con 2.18 kilos, y finalmente, los turrones y mazapanes con 0,54 kilos.

Comercio bilateral Colombia-España

España es el tercer destino de las exportaciones colombianas dentro de la Unión Europea. En 2016 alcanzaron los 886,59 millones de euros y en 2017 llegaron a 977,88 millones de euros. En los primeros cuatro meses de 2021, las exportaciones de bienes a ese mercado sumaron US\$224,5 millones, con un aumento del 48,7 %, frente al mismo periodo de 2020. Asimismo, España se ubicó como el segundo país con mayor inversión en Colombia, con US\$1.752,7 millones (Mincit, 2021).

Tabla 12. Exportaciones de Colombia

	Origen	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021 (julio)	%
Grupos comerciales	NAFTA	12.678	33,3	35.450	46,3	13.375	33,9	11.839	38,1	7.040,6	33,1
	CAN	2.758	7,3	7.132	9,3	3.234	8,2	2.430	7,8	1.567	7,4
	MERCOSUR	2.004	5,3	4.161	5,4	1.976	5,0	1.747	5,6	1.406	6,6
	UE	5.439	14,3	9.896	12,9	4.609	11,7	3.976	12,8	2.317	10,9
Principales países	EE. UU.	10.615	27,9	20.440	26,7	11.520	29,2	8.923,1	28,7	6.127,4	28,8
	China	2.211	5,8	5.963	7,8	4.565	11,6	2.750,8	8,9	2.320,2	10,9
	Panamá	2.470	6,5	5.200	6,8	2.354	6,0	1.428,9	4,6	904,6	4,2
	Ecuador	1.465	3,9	3.158	4,1	1.954	4,9	1.473,6	4,7	973,9	4,6

Fuente: datos tomados de Legis (2022)

Como puede verse en la tabla, las exportaciones a la Unión Europea han disminuido en los últimos cinco años, pasando de 5.439 millones de dólares a 2.317 millones de dólares. En referencia a la exportación de dulces, se tiene que Colombia exportó entre enero y octubre del 2021, más de USD101.4 millones de bombones, caramelos, confites y pastillas al mundo, siendo el primer destino Venezuela con el 14,35 % de las exportaciones totales, seguido por Perú con el 10,13 %, Ecuador con el 9,86 %, EE.UU con el 8,24 % y Chile con el 6,19 % del total de las exportaciones (Legis, 2022).

Logística internacional

El acceso físico de los productos colombianos al mercado español se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con trasbordo hacia los principales puertos, aeropuertos y con la posibilidad de extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte hacia ciudades del interior del país. La mayor

infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao. Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España y las cargas que tienen como destino puertos diferentes, generalmente deben hacer conexión con estos puertos principales (Procolombia, 2021).

Desde la costa atlántica existen 9 navieras, cuyos tiempos de tránsito se encuentran desde los 5 días. Los transbordos se realizan en los puertos de Panamá, Francia, España, Portugal, Bélgica, Italia, Grecia y Países Bajos. Desde Buenaventura hacia España existen 7 navieras, las conexiones se realizan en los puertos de Panamá, España, República Dominicana, Bélgica, Italia, Grecia, Corea del Sur y Países Bajos.

De igual manera, cuenta con una adecuada infraestructura de plataformas logísticas, en la mayoría de los puertos y aeropuertos, éstas son zonas delimitadas dentro de los mismos aeropuertos y puertos, en las que se desarrollan diferentes actividades de operadores logísticos, de transporte y de distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como internacional.

De otro lado, desde la Costa Atlántica de Colombia, existen 4 navieras que ofrecen servicios directos con destino a Bilbao, Barcelona, Valencia y Algeciras con origen en Cartagena, y tiempos de tránsito desde los 11 días; la oferta se complementa con rutas que tienen conexión, por parte de 7 navieras, con tiempos de tránsito desde los 13 días. También, desde Buenaventura existen servicios directos hacia Valencia y Barcelona, con tiempos de tránsito desde los 15 y 22 días respectivamente; complementándose con servicios con conexión, hacia Bilbao, Algeciras, Barcelona y Valencia, por parte de 2 navieras, con tiempos de tránsito desde los 18 días (Procolombia, 2020).

En cuanto a servicios aéreos, España cuenta con una amplia red aérea compuesta por 152 aeropuertos, de los cuales 35 son internacionales, los que más se destacan en cuanto a la recepción de mercancías colombianas son: Barcelona- El Prat, Madrid-Barajas, Málaga, Sevilla, Valencia, y Zaragoza. Actualmente, desde Bogotá existen más de 8 aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia España. Las conexiones se realizan principalmente en ciudades de Países Bajos, México, Estados Unidos y Panamá.

Moneda

La moneda que se maneja en España es el euro, teniendo que al 11 de octubre del presente año, un euro equivale a 4.666 pesos colombianos.

Análisis del consumidor

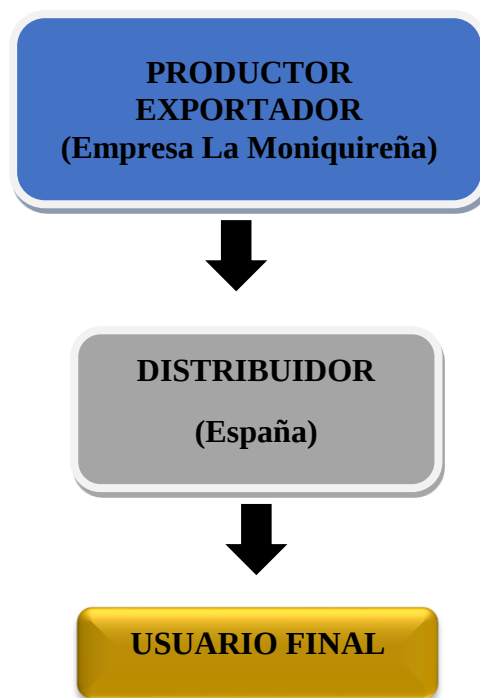
Los consumidores españoles e importadores de productos de la categoría dulces, prefieren productos con menor o cero cantidad de azúcar mayor contenido de frutas, ricas en vitaminas, orgánicas y con propiedades funcionales como por ejemplo productos a base de guayaba como bocadillos, mermeladas, entre otros, que además de ser un dulce, sea saludable. Los sabores predominantes en el mercado español son frambuesa, mora, fresa, membrillo (guayaba) y arándanos. Adicionalmente estas frutas tienen propiedades antioxidantes que es importante mencionar en el momento de promocionar el producto. Los consumidores muestran más interés hacia las mermeladas y jaleas de sabores tradicionales y con un empaque atractivo debido a que es un producto que los españoles compran para regalar en ocasiones especiales, por lo que los sabores tradicionales hacen del regalo un obsequio más seguro en términos de gustos del destinatario.

9.2.3 Esquema de comercialización

Los canales de comercialización internacional para los herpos en España, están compuestos por los exportadores, en donde estos deben contar ya con un distribuidor en el país, el cual debe tener una trayectoria en el mercado y por ende debe poseer conocimiento del negocio, con el fin de que los productos sean comercializados al consumidor final. La organización básica de la estructura comercial está compuesta de los productores - exportadores, comercializadores, detallistas, usuario final, tal como se detalla en la siguiente figura:

La Moniquireña

Figura 6. Canal de comercialización exportación



Fuente: Elaboración propia (2022).

- **Precios:** En España, el herpo de bocadillo se asemeja al dulce de membrillo que es una fruta que se da en la época de otoño y con la cual elaboran dulces similares a un bocadillo. La

caja de 8 unidades cuesta 4,65 euros, en tanto que en Colombia una caja de herpos de bocadillo x 26 unidades cuesta \$13.600.

- **Mercadeo y publicidad.** Es indispensable realizar un excelente plan de mercadeo y publicidad con el fin de dar a conocer los productos en el país destino y poder así posicionar el producto, para ellos se debe trabajar de la mano con el importador y distribuidor final, con quien finalmente se establezca las negociaciones. Para realizar la publicidad adecuada es indispensable tener en cuenta ciertos puntos y condiciones del país seleccionado, entre ellos, se tienen:

- **Valores:** Se debe analizar las costumbres que tienen las personas especialmente el mercado objetivo, en cuanto al consumo de dulces o bocadillos, que tal como se estableció en capítulos anteriores, en España existe un consumo per cápita de 2,18 kilos de caramelos y 5,73 kilos de chocolates.

- **Costumbres y ritos:** es la conexión que existe entre la cultura y los valores de las personas, es indispensable tener presente que no importa si para la empresa resulta un poco convencional, para los miembros del país pueden ser naturales.

Condiciones de pago

Los principales medios internacionales de pago son los siguientes:

- a) Pago anticipado.
- b) Pago directo.
- c) Cobranzas documentarias.
- d) La carta de crédito.

La empresa puede emplear la carta de crédito para asegurar el pago de las exportaciones.

Costos: Los costos de una carta de crédito se componen de tres partes:

1) Cotos Primarios:

- a) Comisión de apertura: 1% del valor de la carta de crédito o una mínima de 150 dólares.
- b) Una Papelería especial cuesta 5 dólares en promedio.
- c) Un Swif (sistema de comunicación interbancario con clave) cuesta 35 dólares (se paga el día de la transacción).

2) Costos secundarios:

- a) Una comisión por confirmación: cuesta 50 dólares.
- b) Una comisión por utilización: cuesta 50 dólares.

3) Costos finales:

- a) Una comisión por giro: equivalente al 0.525% del valor de la carta de crédito más 35 dólares del Swif, más 5 dólares de papelería.
- b) Financiación valor de la carta de crédito por tasa de interés por tiempo dividido en 360.

La tasa de interés para los negocios de comercio exterior es: Prime Rate + Spread (Tasa de interés interbancario de New York más un margen de intermediación).

9.2.4 Políticas de fijación de precios

Para determinar los precios de los productos es indispensable tener claridad sobre algunos factores, en el marco del marketing internacional, la empresa tiene que hacer frente a la elaboración de políticas de precios internacionales que sean coherentes con las características del país y del mercado. El establecimiento de precios internacionales viene principalmente determinado por los siguientes factores (aspectos que deben tenerse presentes por la empresa La Moniquireña para fijar el precio definitivo):

Factores de la empresa:

- a) **Objetivos de la empresa en el país extranjero:** Depende de lo que se pretende conseguir, buscando siempre el mayor beneficio de las ventas. Como empresa se debe fijar un precio bajo para introducir en el mercado y una vez establecidos subirlo, todo dependerá de la estrategia por la que se opte.
- b) **Recursos:** Si como empresa se cuenta con muchos recursos para continuar con el proceso de internacionalización, se puede fijar el precio del producto en el mínimo establecido para asumir los costes de producción, a la espera de rentabilizarlo más adelante.
- c) **Segmentación y posicionamiento:** El posicionamiento de la empresa en el mercado es fundamental para determinar el precio. El posicionamiento en otro país no tiene porqué ser lo mismo que en el mercado local. Dependiendo de las características del producto, en otro mercado se puede posicionar de manera distinta al mercado nacional, ya depende de la respuesta del mercado hacia el producto de la empresa.
- d) **Control sobre los canales de distribución:** De controlar la distribución del producto en el país extranjero, se puede conocer los incrementos del precio del producto a medida que pasa por los distintos intermediarios. Si el producto pasa por demasiados intermediarios puede encarecer demasiado el precio con el que se presenta ante el consumidor o usuario final.

Factores del producto:

- a) **Diferenciado** concede más libertad en el momento de fijar el precio.
- b) **Etapa de ciclo de vida:** En la fase de introducción de los productos se puede tener mayor libertad para fijar el precio. Sin embargo, a medida que se avanza en el ciclo de vida del producto, el precio vendrá prácticamente fijado.
- c) **Grado de diferenciación:** Si los productos se diferencian claramente del resto, resulta difícil de sustituir, bien por el precio o por la calidad que presentan los posibles sustitutivos. Estar bien

- c) Fijado por el mercado en el que se comercialice.
- d) Localización del producto: El origen del producto también influye en la fijación del precio. Si la imagen que perciben en el país extranjero del país Colombia es favorable, un precio bajo del producto indicará al consumidor final una buena relación calidad/precio. Si la imagen de Colombia es favorable y el precio que se fija es alto, se está transmitiendo al consumidor final que se trata de un producto de alta calidad. Por el contrario, si la imagen que perciben de nuestro país es desfavorable, un precio alto del producto se percibiría como una mala relación calidad precio.

9.2.5 Seguros necesarios y demás impuestos

La mercancía que salga de la empresa siempre debe estar asegurada, en este sentido, existen tres tipos de seguro en comercio internacional, así:

SIPS: Seguro interno país salida, es el seguro de la mercancía desde la empresa hasta que llega al puerto, este tiene un costo aproximado del 1% sobre el valor de la mercancía. Para una exportación de 175.000 dólares, el SIPS será de 437,50 dólares aproximadamente (ver matriz de DFI, que se presenta más adelante).

SI: Seguro internacional, es el seguro de la mercancía mientras está en tránsito internacional, este valor es de 0.05% del valor FOB de la mercancía.

SIPD: Seguro interno país destino, corresponde al 0.5% del valor CIF de la mercancía.

NOTA: Estos valores se encuentran calculados en la matriz de costos internacionales, para el supuesto de una exportación de la empresa de 37.348 cajas a un precio Ex Work de USD 3.5 la caja.

9.2.6 Necesidades de tipo técnico

Actualmente la empresa tiene un portafolio de productos conformado por panelitas, bocadillos, herpos, entre otros, los cuales son fabricados con la maquinaria que tiene en la actualidad, ocupando su capacidad al 100% con el talento humano disponible. De acuerdo a información obtenida en la entrevista, actualmente la empresa produce 75 cajas de herpos al día, cada uno con 10 unidades, que sumados a los demás productos que fabrica, ocupan su capacidad de maquinaria y mano de obra al 100%. Dado lo anterior, se calcula una producción mensual de 1.800 cajas, las cuales son consumidas en su totalidad por el mercado local.

Teniendo en cuenta que en España el consumo per cápita entre chocolates y caramelos se encuentra alrededor de 7.91 kilos al año, se propone la siguiente demanda potencial:

Tabla 13. *Capacidad de producción*

Consumo per cápita	7.91 kilos
Población de España	47,435,597
Nivel de aceptación (43%)*	20,397,307
Consumo total dulces en kilos/año	161,342,696
Participación de la moniquireña (1%) - kilos	403,357
Total cajas (cada caja pesa 900 gramos)/año	448,174
Total cajas/mes	37,348
Total cajas/día	1,436

Fuente: Elaboración propia con datos de informe de Produlce (2021)

Este nivel de aceptación fue tomado de un estudio realizado en España en el año 2021 y que lleva por nombre “Comportamiento de compra y consumo de caramelos en España” (Produlce, 2021).

9.2.7 Análisis Financiero

El plan financiero permite establecer los requerimientos de inversión y los costos asociados al proceso productivo y de exportación.

9.2.7.1 Presupuesto en Inversión fija.

Para iniciar su proceso de exportación, la empresa debe realizar la siguiente inversión en maquinaria, teniendo en cuenta que actualmente la empresa posee esta misma maquinaria pero se encuentra copada en su capacidad con la producción que se destina al consumo local, teniendo en cuenta además que esta maquinaria que tiene no solo fabrica los herpos, sino toda la línea de siete productos que maneja; ahora bien, para el tema de exportación, esta maquinaria que se adquiriría solo se destinaría a cumplir con la demanda de herpos:

Tabla 14. Inversión en maquinaria y Equipo (pesos)

Maquinaria	Cantidad	Precio unitario	Total
Bateas	3	150,000	450,000
Calderas	1	785,000	785,000
Despulpador	1	5,800,000	5,800,000
Marmita industrial (100 litros)	1	8,500,000	8,500,000
Agitadores	2	1,200,000	2,400,000
Cortadora de bocadillos	2	350,000	700,000
Máquinas Flowpack	2	420,000	840,000
Máquina Termoencogible	1	1,850,000	1,850,000
Total			21,325,000

Fuente: Elaboración propia datos de cotizaciones de empresas productoras y distribuidoras de maquinaria y equipo para alimentos

Con esta maquinaria, se logra una producción de 300 cajas diarias, y 7.200 cajas mensuales, siendo esta su capacidad real de exportación.

De otro lado, se requiere realizar inversión en muebles y enseres tal como se describe en la tabla 15:

Tabla 15. Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de cómputo y comunicación			3,100,000
Computadores	1	2,200,000	2,200,000
Celular	1	750,000	750,000
Teléfono fijo	1	150,000	150,000
Muebles y enseres			2,670,000
Sillas ergonómicas	2	210,000	420,000
Archivadores	1	550,000	550,000
Escritorios	2	550,000	1,100,000
Tablero acrílico	1	600,000	600,000
Total inversión			5,770,000

Fuente: Elaboración propia

9.2.7.2 Capital de Trabajo:

Para la determinación del capital de trabajo, se toman en cuenta factores tales como la materia prima, los empaques y la mano de obra, tal como se detalla en la tabla 15:

Tabla 16. Capital de trabajo (pesos)

Material	Costo diario	Costo Mensual	Costo Anual
Materia prima	2,106,000	63,180,000	758,160,000
Empaques	24,000	720,000	8,640,000
Mano de obra*	246,154	7,384,638	88,615,666
Total	2,376,154	71,284,638	855,415,666

Fuente: Elaboración propia

*El cálculo de la mano de obra con sus salarios y prestaciones se detalla en la tabla 17

*Los costos de fabricación se detallan en la tabla 18

Tabla 17. Mano de obra a contratar

Conceptos	Cargos	
	Jefe de producción	Operarios (2)
Salario Base	2,500,000	1,160,000
Auxilio de transporte	0	140,606
Aporte salud (8,5%)	212,500	98,600
Aporte pension (12%)	300,000	139,200
ARL (1,044%)	26,100	12,110
Parafiscales (4%)	100,000	46,400
Vacaciones (4,17%)	104,250	48,372
Prima de servicios (8,33%)	208,250	96,628
Cesantías (8,33%)	208,250	96,628
Intereses de cesantías (12%)	25,000	11,600
Total	3,684,350	3,700,288
Total Anual	44,212,200	44,403,466

Fuente: Elaboración propia con datos del mercado

Tabla 18. Costos de fabricación (calculados para producir una caja de herpos por 26 unidades)

Materia prima	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Azúcar	gr	200	4.79	958
Pulpa de guayaba	gr	300	9.3	2,790
Leche	ml	700	5.45	3,815
Sorbato de potasio	gr	10	79.2	792
Benzoato de sodio	gr	10	42	420
Total				8,775

Ahora, a continuación se relacionan los costos de exportación:

Tabla 19. Costos de exportación; son los costos de exportación

MATRIZ DE COSTOS DE DFI		
INFORMACION DEL PRODUCTO, EMBARQUE Y NEGOCIACION	PRODUCTO. Nombre Técnico o Comercial	Herpos Bocadillo
	CANTIDAD COMERCIAL DE VENTA	7.200
	VALOR EX-WORKS POR UNIDAD COMERCIAL USD\$	50
	ORIGEN: / PAIS DE CARGUE - PUERTO DE EMBARQUE	COLOMBIA
	DESTINO: / PAIS - PUERTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA	BARCELONA
	PESO TOTAL KG	6480
	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	FOB
	VALOR TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	euro
PAIS EXPORTADOR	VALOR EXW	175.000
	TIPS: TRANSP. INTERNO PAIS DE SALIDA	304,67
	SEGURO PAIS EXPORTADOR	437,50
	GX: GASTOS DE EXPORTACION	22,00
	ED: ESTIBA / DESESTIBA	14,00
	DOCUMENTACION	5,00
	MANIPULEO EMBARQUE	8,00
	VALOR FOB:	175.791,17
TRANSITO INTERNACIONAL	FI: FLETES INTERNACIONALES UD\$	2.660
	SEGURO INTERNACIONAL	87,90
	VALOR CIF:	178.539,07

PAIS IMPORTADOR	TIPD: TRANSPORTE INTERNO PAIS DESTINO	665
	ALMACENAMIENTO	266,0
	VALOR CIF DE LA MERCANCIA EN \$	584.536.911
	SEGURO 0,5% DEL CIF	2.922.685
	DOCUMENTACION	300.000
	ARANCEL 0%	0,00
	IVA 19%	111.062.013

Casilla	DECLARACIÓN EXPORTACIÓN
---------	--------------------------------

58	TASA DE CAMBIO \$	\$ 5.194	
59	SUBPARTIDA ARANCELARIA	2077999200	
78	VALOR FOB USD:	175.791,17	
79	VALOR FLETES USD	2.660,00	
80	VALOR SEGURO:	87,90	
81	VALOR OTROS GASTOS:	0	
82	SUMATORIA FLETES, SEG. Y O. GASTOS	2.747,90	
83	AJUSTES VALOR USD:	0	
84	VALOR EN ADUANA USD	178.539,07	
92	ARANCEL	19%	
93	BASE: (VALOR EN ADUANA X TASA CAMBIO)	584.536.911	
94	TOTAL ARANCEL LIQUIDADO EN PESOS \$		111.062.013
97	IVA	19%	
98	BASE (93 BASE + 94 TOTAL ARANCEL)	0%	695.598.924
99	TOTAL IVA LIQUIDADO EN PESOS \$		0,00
125	TOTAL (94 + 99)		111.062.013
980	TOTAL A PAGAR EN LA DECLARACION		111.062.013

Fuente: Elaboración propia

9.2.7.3 Metas de exportación

De acuerdo al análisis realizado a la empresa, acorde a su capacidad exportadora, se propone iniciar exportando 7.200 cajas al mes, hacia ese país, a un valor EXW de EU\$5.5 la caja.

Finalmente, se presenta el resumen de la inversión para la exportación en el año 0

Tabla 20. Presupuesto resumen de inversión exportación Año 0

Detalle	Costo
Maquinaria y Equipo	21.325.000
Muebles y enseres (si se requiere)	5.770.000
Capital de trabajo	71.284.638

Fuente: Elaboración propia

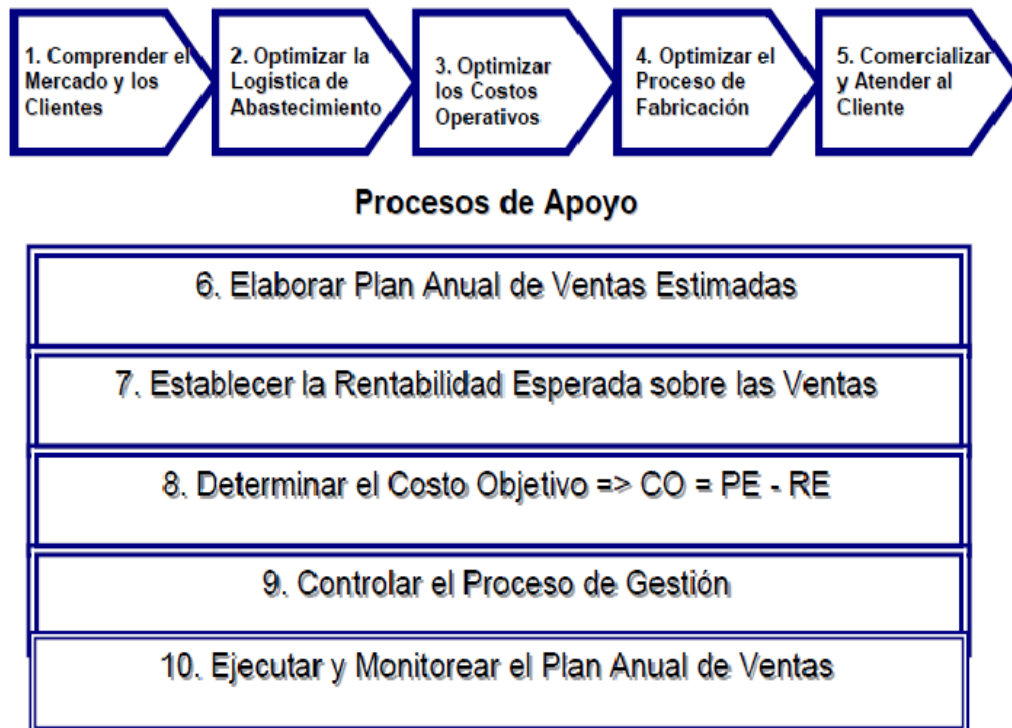
9.3 Objetivo 3: Plan con estrategias de comercialización al mercado internacional del Herpo con bocadillo y arequipe.

Las siguientes son las estrategias plantadas para la empresa y el presente plan exportador:

De costo: La empresa La Moniquireña seguirá la siguiente estrategia para regular los costos, en cuanto al cuarto paso este hace referencia a la optimización del proceso de fabricación, la idea es optimizar los recursos en dicho proceso, así:

Figura 4

Estrategia de costo para la empresa



Fuente: elaboración propia (2022)

De Servicio: Brindar un excelente servicio no solo al cliente local, sino al cliente internacional, aunado a las otras estrategias, esto le permitirá a la empresa obtener un crecimiento mucho más rápido, para lograr la estrategia del servicio se realizará una encuesta de satisfacción al cliente, iniciando con el cliente local, lo cual le permitirá identificar oportunidades de mejora para los procesos.

Recurso Humano: La formación del talento humano constituye la columna vertebral de la empresa, dicha capacitación se enfoca hacia la motivación, trabajo en equipo, intereses y necesidades de la organización, también hacia los conocimientos, habilidades y destrezas, que deben tenerse para poder enfrentar los retos de internacionalizarse, en combinación del mantenimiento de la disciplina y el deber. Sustancialmente, consiste en asumir una conciencia psicológica, biológica, social y cultural. Durante la formación del talento humano, quien haga las veces de capacitador debe aplicar el conocimiento de la vida en común, la experiencia y su potencial intelectual a fin de lograr las metas en los funcionarios de la organización, aportando las herramientas básicas y complementarias con procedimientos de aprender a aprehender, lo que hará de un talento humano mucho más competitivo y marca con ello al diferencia frente a otras empresas del mismo sector que no aplican este tipo de estrategias.

Dirigidas al producto: Llevar al mercado un producto de alta calidad con la garantía de la empresa y el posicionamiento que esta tiene el mercado actual.

Empaque: Es empacada de manera adecuada de manera que se proteja el producto, hasta la entrega al cliente final (tanto el empaque primario como el empaque secundario), en este aspecto no presenta inconvenientes la compañía.

Diferenciación: Los anteriores aspectos (precio, calidad, servicio al cliente, entregas oportunas, asesorías y demás) harán ese aspecto diferenciador frente a la competencia en el mercado.

Crecimiento: Se realizará a través de la siguiente estrategia:

Tabla 21

Estrategia de crecimiento

Procesos de apoyo	Premisas de orientación
1. Elaborar Plan Anual de Ventas Estimadas.	▪ Comportamiento de las Ventas. ▪ Comportamiento del Mercado y Producto. ▪ Capacidad Financiera de la Empresa.
2. Establecer Rentabilidad Esperadas sobre las Ventas.	▪ Políticas de Fijación de Precios. ▪ Implantación de una Planificación Estratégica.
3. Determinar el Costo Objetivo.	▪ Ecuación $Co=PE-RE$ ▪ Implantación de la Absorción de Variación.
4. Controlar el Proceso de Gestión.	▪ Políticas de Ventas y Cobranzas. ▪ Políticas de Compras. ▪ Políticas de Recursos Humanos.
5. Ejecutar y Monitorear el Plan Anual de Ventas.	▪ Aplicación de la Planificación Estratégica: ▪ Cumplimiento de la planificación Estimada de Ventas. ▪ Cultura de Equipo. ▪ Desvío en la Planificación. ▪ Mejoras del Sistema (Procesos de Producción).

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis interno y externo realizado a la empresa

La estrategia de crecimiento está orientada al fortalecimiento de las ventas y la maximización de la rentabilidad, para lo cual será necesario realizar una adecuada gestión de costos, gestión de cartera y cumplimiento de metas de ventas.

10. Conclusiones

- Como se puede apreciar en el desarrollo de este plan de factibilidad comercial, la empresa La Moniquireña, cuenta con recursos humanos, técnicos y administrativos producto de la curva de experiencia que ha ganado con su producción local, y que debe fortalecerse a través de la ampliación de nuevos cargos y de la adquisición de maquinaria suficientes para abrir sus mercados en el Barcelona, España. El estudio de mercado de este plan exportador se especificaron los tipos de compradores para así lograr el cumplimiento de la demanda del país objetivo.
- El plan de factibilidad comercial para la empresa La Moniquireña permitió establecer los factores y características internas tanto de la empresa como del producto, como también hacer un profundo análisis en el país de Barcelona, el cual fue fijado como meta para la exportación.
- Para garantizar la factibilidad comercial de los productos a exportar, se ha tenido en cuenta la situación del producto conforme a los gustos, preferencias y necesidades de la demanda, como también la situación competitiva en el mercado de Barcelona.
- La oportunidad de negocios que se genera en Barcelona es una alternativa óptima para el crecimiento de la empresa, es por ello que este plan de factibilidad comercial permite aprovechar las condiciones de la empresa y los beneficios del producto que esta maneja en procura de su proyección económica, la ampliación del mercado de La Moniquireña es entonces una opción viable y factible que ha de ser aprovechable por la empresa.

Recomendaciones

- Participar de las ferias gastronómicas que se realicen en el país de destino con el fin de dar a conocer más rápidamente el producto e invitar a los clientes a degustar los productos a base de guayaba.
- La empresa La Moniquireña debe trabajar en la implementación de planes estratégicos en cuanto a las etapas más delicadas en el proceso de exportación como es la del traslado de productos al mercado externo, estas le permitirán involucrar los requisitos en la cadena de la logística y el empaque del producto, pues se busca minimizar costos y hacer que el producto conserve sus características tanto físicas como químicas, y de forma rápida, que ahorre tiempo y se evite desperdicios.

11. Referencias Bibliográficas

Aguilera, G. A., Rodríguez, E., & Chaparro, H. N. (2020). *Estado actual de la investigación para el cultivo de guayaba en Colombia*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/437/43764233031/html/>

Alcaldía de Moniquirá. (2021). Información del municipio. *Alcaldía de Moniquirá*.

<https://www.moniquira-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Alfonso, J., Ordoñez, T., Rivera, A. (2016). La demanda de guayaba en Colombia. *Corpoica Cienc Tecnol Agropecuaria*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v18n1/v18n1a02.pdf>

Álvarez, J. M., & Guerra-Barón, A. (2013). El Acuerdo de Asociación Colombia y Perú-Unión Europea. *Diálogos de saberes*, (38), 117-132.

Alzate, M. (2021). Dulces colombianos: la alegría y variedad de su gastronomía.

<https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/dulces-colombianos-la-alegria-y-variedad-de-su-gastronomia/>

Analdex. (2018). *TLC entre Colombia y la Unión Europea*. Obtenido de

<https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/#:~:text=En%20l%C3%ADnea%20con%20el%20compromiso,cerca%20a%20cumplir%20cinco%20a%C3%B1os.>

Analdex. (2022). *Análisis de las exportaciones colombianas a Ecuador*. Obtenido de

<https://www.analdex.org/2023/01/16/analisis-de-las-exportaciones-colombianas-a-ecuador-via-terrestre/#:~:text=El%20valor%20de%20las%20ventas,netas%20a%20noviembre%20de%202022.>

Análisis FODA o DAFO. (2021). 5 fuerzas de Porter. <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>

Aragón Malpica, J., & Castro Figueroa, A. M. (2008). *Estudio de factibilidad para realizar un plan exportador entre Colombia y España (Pamplona) para productos alimenticios de fabricación autóctona colombiana como el arequipe, herpos, obleas y el bocadillo*. Universidad del Rosario.

Ávila, D. (2019). Plan de Negocios "Bocadillo de Breva" FICUS S.A.S. Tunja, Boyacá, Colombia: Universidad Santo Tomás.

Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. México: Pearson.

Bonales, J., & Pedraza, Ó. H. (2015). *Competitividad Internacional de las Empresas Mexicanas Exportadoras Porcícolas*. Obtenido de Revista de Investigación Administrativa, vol.44: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200002&script=sci_arttext

Cámara de Comercio de Bogotá, C. D. C. (2016). *Proceso General de Exportación en Colombia: 10 Pasos Para Exportar*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14388>

Charles, L., Gary, A., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Marco para mejorar el desempeño. Editado por el Banco Interamericano de Desarrollo. México.

Culqui, J. E., & Suárez, D. P. (2019). *Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del Diamante de Porter*. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf

De la Hoz, A. (2013). Generalidades de comercio internacional. *Medellín: Centro Editorial Esumer*. <https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>.

DIAN. (1980). *Acuerdo Comercial entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno del Reino de España*.
<https://www.dian.gov.co/normatividad/convenios/ConveniosBilaterales/B021.pdf>

DIAN. (2022). *Actividad económica comercio al por menor*. Obtenido de
<https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Abece-Actividad-Economica-Comercio-al-por-Menor.aspx>

Echeverry, E. (2022). *Estos son los países donde las exportaciones desde Colombia más crecieron este año*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/los-paises-en-los-que-mas-crecieron-las-exportaciones-colombianas-en-2022-3517352>

El Diario. (2014). Bocadillo, exquisito dulce típico. *El diario.com*.
https://www.elmundo.com/portal/vida/gastronomia/bocadillo_exquisito_dulce_tipico.php#.YPA337VKjIU

Fábrica de Bocadillos La Moniquireña. (2021). Fábrica de bocadillos La Moniquireña, negocio local. <https://www.facebook.com/Fabrica-de-bocadillos-La-Moniquire%C3%B1a-170666539697492/>

Flores, J. (04 de Marzo de 2015). *Economía para todos. Teoría de la ventaja comparativa*. Recuperado el 27 de Julio de 2018, de <https://ecoparatodos.wordpress.com>:
<https://ecoparatodos.wordpress.com/2015/03/04/teoria-de-la-ventaja-comparativa/>

- Gaze, L., Oliveira, B, (2015). Mapeo de preferencias de dulce de leche comercializado en los mercados brasileños. *Revista de Dairy Science* vol. 98 Número 3. P. (1443-1454). Brasil.
https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- Gazol, A. (2016). *Libre comercio: tratados y nuevo orden. Un balance*. Obtenido de
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-952X2016000200122&script=sci_arttext
- Gelves, C. (2017). Guía para exportar en Colombia. *Universidad Santo Tomas*.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4784/ANEXO%20GUIA%20PARA%20EXPORTAR%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gobernación de Boyacá (2020). *Programa de la Secretaría de Desarrollo Empresarial y la Marca Soy Boyacá promueve la tradición del bocadillo moniquireño y alimentos deshidratados*. <https://www.boyaca.gov.co/programa-de-la-secretaria-de-desarrollo-empresarial-y-la-marca-soy-boyaca-promueve-tradicion-del-bocadillo-moniquireno-y-alimentos-deshidratados>
- Gobierno de España. (2021). País, Historia y Cultura. *Presidencia del Gobierno*.
<https://www.lamoncloa.gob.es/espana/paishistoriaycultura/Paginas/index.aspx>
- Gómez Marulanda, J. S., Hernández Castañeda, V., & Pedraza Clavijo, L. S. (2015). Propuesta plan de marketing para la fábrica de bocadillos y panelitas La Moniquireña.
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/96
- Guarín Sarmiento, S. A. (2018). *Propuesta de diseño de una Guía Exportadora implementando las Tics, orientada a los Futuros*. Obtenido de

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14917/2018_Tesis_Guarin_Sarmiento_Silvia_Alejandra.pdf?sequence=1

Hernández, Fernández, Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
México D.F.

Kong, R. (2018). Análisis PEST y las 5 fuerzas PORTER / DAFO Y CAME. Claustro ENEB.
<https://claustroeneb.es/2018/10/09/analisis-pest-y-las-5-fuerzas-porter-dafo-y-came/>

La República (2012). Productores de guayaba se la juegan por mayor industrialización de la fruta. <https://www.larepublica.co/archivo/productores-de-guayaba-se-la-juegan-por-mayor-industrializacion-de-la-fruta-2012140>

Legis. (2022). *Exportación de dulces colombianos*. Obtenido de
<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/exportacion-dulces-colombianos>

Luna, R., & Chaves, D. (2012). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*.

Luque, J., Tovar, J. (2012). Factibilidad para la exportación de dulces de frutas naturales producidos por las empresas Las Córdoba. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. Recuperado de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2839/TMD00829.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, R., & Tremolada, E. (2012). Acuerdo Comercial Colombia Unión Europea. *Ministerio Industria y Turismo*, 1-29.

Ministerio de Agricultura (2018). *Cadena de guayaba indicadores e instrumentos agosto 2018*.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Guayaba/Documentos/2018-08-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Agricultura de Colombia (2019). *Cadena de guayaba dirección de cadenas agrícolas y forestales*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Guayaba/Documentos/2019-09-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Agricultura de Colombia (2020). *Cadena de guayaba dirección de cadenas agrícolas y forestales. Primer trimestre*.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Guayaba/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Mincit. (2021). *Colombia y España fortalecerán relación comercial y de inversión*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/colombia-y-espana-fortaleceran-relacion-comercial#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20el%20tercer%20destino,al%20mismo%20periodo%20de%202020>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019). *Informe Sobre los Acuerdos Comerciales Vigentes de Colombia*. <http://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion>

Moncayo, J. (2017). Factibilidad comercial y financiera para la exportación de dulce de zambo a la comunidad migrante ecuatoriana en Madrid. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12908/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oficina de Estudios Económicos (2021). Perfil económico de España. *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/bc428fc8-32e5-4e8c-a4b1-153802666692/Espana>.

Organización Mundial del Comercio. (2021). *Medidas sanitarias y fitosanitarias*.

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/sps_s.htm

Páez, G. (2019). Comercio al por menor. *Economipedia.com*.

<https://economipedia.com/definiciones/comercio-al-por-menor.html>.

Pecina, M. (2014). Clusters y Competitividad. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/index.htm>

Pérez, J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

https://www.academia.edu/download/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_E_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf

Procolombia. (2012). *Exportaciones de bocadillos y dulces de guayaba a EE.UU. permitió a una empresa de Cali duplicar su personal*. <https://procolombia.co/archivo/exportaciones-de-bocadillos-y-dulces-de-guayaba-eeuu-permitio-empresa-de-cali-duplicar-su-personal>

Procolombia. (2020). *Perfil logístico Colombia-España*. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/pasante/perfil-logstico-de-exportacin-a-espaa>

Procolombia. (2021). *Perfil de logística desde Colombia a España*.

Produlce. (2021). *Análisis del consumo de dulce en España durante el periodo de confinamiento provocado por el COVID-19*. Obtenido de <https://www.sweetpress.com/noticias/el-43-de-los-espanoles-afirma-haber-consumido-mas-caramelos-este-ano-que-antes-del-covid-19>

Produlce. (2021). *El entorno del sector del dulce*. Obtenido de

<https://produlce.com/filemanager/source/Informes/20220727%20Informe%20Anual%20Produlce%202021.pdf>

- Proexport (2014). Perfil de logística desde Colombia hacia España. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-espana>
- Sadival. (2019). A los españoles nos encanta el dulce: consumimos 24 kilos por persona al año. <https://www.sadival.com/blog/consumo-de-dulces-por-habitante-en-espana/>
- Secretaría de Desarrollo Empresarial. (2021). Perfil de empresa fábrica de bocadillos la moniquireña. *Boyacá Territorio de Sabores*.
<https://www.boyacaterritoriodesabores.com/factories/66>
- Silva, J. (2019). Requisitos para exportar alimentos a la Unión Europea. *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*.
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/Guia%20Requisitos%20Sanitarios%20UE.pdf>
- Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial (2021). *Informe Mensual de Comercio Exterior. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*, 1-59.
https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Paginas/Informes-periodicos.aspx
- Universidad de los Andes (2019). ¡La guayaba es COLOMBIANA y tiene futuro! *Agronegocios e industria de alimentos*. <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2019/05/05/la-guayaba-es-colombiana-y-tiene-futuro/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). Principales teorías sobre el comercio internacional. Facultad de Economía. Recuperado de:
<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>

Vanguardia (2017). Mercado externo y turismo, en la “mira” del bocadillo Veleño.

<https://www.vanguardia.com/economia/local/mercado-externo-y-turismo-en-la-mira-del-bocadillo-veleno-FFVL401859>

12. Apéndice

Apéndice A. Cronograma de actividades

Ítem	Descripción	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha de finalización
Actividad 1	Formulación del proyecto	Mayo - 22	30	Junio - 22
Actividad 2	Revisión teórica y análisis de procesos de producción y exportación del producto	Junio - 22	90	Agosto - 22
Actividad 3	Construcción de instrumentos metodológicos	Junio - 22	30	Julio - 22
Actividad 4	Aplicación de instrumentos y recolección de información	Julio - 22	60	Agosto - 22
Actividad 5	Análisis y categorización de información	Septiembre - 22	60	Septiembre - 22
Actividad 6	Establecimiento de estrategia de exportación	Octubre - 22	30	Octubre - 22
Actividad 7	Elaboración informe final	Octubre - 22	150	Octubre - 22

Apéndice B. Presupuesto

Anexo C. Entrevista semiestructurada

Entrevistador:

Ocupación:

Proyecto de grado:

Objetivo:

Apreciado señor(a) Gerente

Este instrumento hace parte del proyecto de grado titulado “Factibilidad Comercial Para La Internacionalización del Herpo de Bocado y Arequipe de La Fábrica “La Moniquireña” Hacia El Mercado Español“ de la universidad cuyo propósito es identificar factores relacionados con el producto, mercado y determinar si un producto tiene factibilidad en un mercado internacional como el español.

Agradecemos su valiosa colaboración

1. ¿Tiene algún conocimiento frente al proceso de exportación de productos alimenticios?
2. ¿Usted considera factible la exportación de sus productos? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles piensa que son las ventajas que traería a su empresa la exportación de sus productos?
4. Dentro de los productos, ¿cuáles considera que tendrían una mayor acogida en el exterior y por qué?
5. ¿Ha tenido la oportunidad de tener clientes españoles o ha escuchado cómo es el comportamiento del mercado español?
6. ¿Considera usted que el herpo de bocado y arequipe tendría una buena aceptación en el mercado extranjero?
7. ¿Qué competencia o valor agregado considera que tienen ustedes como empresa?
8. ¿Cuál es el nivel de producción actual del producto y cómo es la comercialización actual del mismo?
9. ¿En caso de que se establezca la factibilidad de exportación, considera que frente a la demanda que esto representa podrían como empresa responder desde su producción?
10. ¿Dónde considera que se vendería mejor el producto herpo de bocado y arequipe (supermercados, cafeterías, restaurantes, tiendas pequeñas, entre otros)?

Anexo D. Preguntas grupo focal

Apreciado empleados de la empresa La Moniquireña

Este instrumento hace parte del proyecto de grado titulado “Factibilidad Comercial Para La Internacionalización del Herpo de Bocado y Arequipe de La Fábrica “La Moniquireña” Hacia El Mercado Español“ de la universidad cuyo propósito es identificar factores relacionados con el producto, mercado y determinar si un producto tiene factibilidad en un mercado internacional como el español.

Agradecemos su valiosa colaboración

1. ¿Tienen algún conocimiento frente al proceso de exportación de productos alimenticios?
2. ¿Ustedes consideran factible la exportación de sus productos? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles piensan que son las ventajas que traería a su empresa la exportación de sus productos?
4. Dentro de los productos, ¿cuáles consideran que tendrían una mayor acogida en el exterior y por qué?
5. ¿Consideran ustedes que el herpo de bocado y arequipe tendría una buena aceptación en el mercado extranjero?
6. ¿Qué competencia o valor agregado consideran que tienen ustedes como empresa?
7. ¿Cuál es el nivel de producción actual del producto y cómo es la comercialización actual del mismo?
8. ¿En caso de que se establezca la factibilidad de exportación, consideran que frente a la demanda que esto representa podrían como empresa responder desde su producción?
9. ¿Dónde consideran que se vendería mejor el producto herpo de bocado y arequipe (supermercados, cafeterías, restaurantes, tiendas pequeñas, entre otros)?

