

PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE GALLETAS

GRECO S.A. A LAS ISLAS DEL CARIBE

JHON FREDDY SIERRA GÓMEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRÁCTICA EMPRESARIAL

2020

PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE GALLETAS
GRECO S.A. A LAS ISLAS DEL CARIBE

JHON FREDDY SIERRA GÓMEZ

ID. 000296903

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DIRECTOR: HENRY FERNÁNDEZ PINTO

DOCENTE DE PLANTA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRÁCTICA EMPRESARIAL

2020

DEDICATORIA

A Dios, mi mamá, papá, hermanos y abuelas. Les quiero dedicar este trabajo con el fin de agradecerles por su gran esfuerzo, amor y educación que me han regalado con a lo largo de mi vida con tanto trabajo.

Primeramente, a Dios por darme toda la fortaleza y sabiduría en el momento de escuchar a mis padres, mis docentes, mis familiares y/o toda persona que me regalo un consejo, una enseñanza con el fin de que pudiera crecer como profesional y como persona.

A mis Padres por enseñarme la importancia de enseñarme cómo afrontar el mundo laboral y el de la vida en general, por enseñarme como ser independiente, de buscar un futuro propio y que para poder conseguir mis logros debo trabajar fuertemente.

A mis hermanos, por ser un apoyo y enseñarme las experiencias que han tenido delante de mía, por unificar un objetivo familiar por el cual trabajamos día a día y el cual se aproxima finalizando esta carrera profesional.

A mis nonas, Fidelina Mojica de Sierra que en paz descanse y mi abuelita Emma Gómez Ortiz que aún se encuentra a mi lado, enseñándome ese amor con el que trabajaron toda su vida para poder mantener nuestra familia unida.

A mis primas Laura y Maye que me han regalado todo el cariño y el ánimo para seguir hacia adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a todos mis docentes que me impulsaron y me motivaron a mejorar cada, por incentivar me a ir más allá de lo que ellos me enseñaron.

A mis compañeros y mis amigos de mi vida universitaria que fueron parte de mi proceso, me ayudaron a crecer como persona y han visto mi crecimiento. A Camila, Sofía, Laura, Juan José, Víctor, Carlos.

A mis amigos que siempre me han apoyado en mis decisiones y han estado ahí en los buenos momentos como en los malos. A Juan Pablo, Paula, Carlos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTEPROYECTO	13
1.1.	Problema De Investigación	13
1.1.1.	Identificación del Problema	13
1.1.2.	Pregunta de Investigación.....	13
1.1.3.	Descripción del Problema	13
1.2.	Objetivo General	14
1.3.	Objetivos Especificos	14
1.4.	Alcance	14
1.5.	Metodología	15
1.6.	Actividades	15
1.6.1	Elección del tema.....	15
1.6.2	Descripción de los objetivos:	15
1.6.3	Descripción del alcance	15
1.6.4	Recolección de datos internos y externos.....	16
1.6.5	Análisis de datos obtenidos	16
1.6.6	Generación de resultados	16
1.7.	Cronograma de actividades	17
2.	DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y EMPRESA.....	18
2.1.	Caracterización del sector	18
2.2.	Importancia del sector en la economía colombiana	18
2.3.	Representación en el PIB, industria, producción y ventas.....	19
2.4.	Contribución al empleo	20
2.5.	Balanza comercial del sector.	21
2.6.	Participación regional en la producción nacional.....	23
2.7.	Empresas productoras a nivel nacional y regional	25
2.7.1	GRUPO NUTRESA.....	25
2.7.2	COLOMBINA S.A.	26
2.7.3	QUALA S.A.	27
3.	EMPRESA.....	28
3.1.	INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A.	28
3.2.	Misión	29
3.3.	Visión	29

3.4.	Historia	30
4.	SELECCIÓN DE PAÍS.....	31
4.1.	Matriz de selección de mercado	32
4.2.	Análisis de matriz	33
4.3.	País seleccionado	34
4.3.1.	Información general del país.....	35
4.3.2.	Condiciones de acceso.....	35
5.	CIFRAS DE CONSUMO.....	41
6.	ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	42
6.1.	Estrategia	42
6.2.	En que consiste la propuesta.....	43
7.	MARKETING MIX	44
7.1.	Producto.....	44
7.2.	Precio	45
7.3.	Promoción	46
7.4.	Punto de venta	47
8.	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA	48
8.1.	Cantidades a exportar	48
8.2.	Empaque y embalaje	49
8.3.	Cubicaje en el transporte nacional	50
8.4.	Cubicaje de la mercancía en el contenedor	50
8.5.	Termino Incoterm a Negociar	52
8.6.	Rutas de la Operación.....	53
8.6.1.	Ruta Nacional	53
8.6.2.	Ruta Internacional	54
8.7.	Costeo de la operación	55
9.	CONCLUSIONES.....	56
10.	REFERENCIAS.....	57

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 <i>Distribución Espacial de Empresas del Sector</i>	24
Ilustración 2 <i>Logo Nutresa</i>	25
Ilustración 3 <i>Logo Colombina</i>	26
Ilustración 4 <i>Logo Quala</i>	27
Ilustración 5 <i>Logo Greco</i>	28
Ilustración 6 Productos de la compañía	29
Ilustración 7 Bandera Republica Dominicana.....	35
Ilustración 8 Arancel para la sub partida 190531	36
Ilustración 9 Galletas Kurabie	44
Ilustración 10 Precios de galletas en Republica dominicana	46
Ilustración 11 Impulsadora entregando degustación	47
Ilustración 12 Logo de Grupo Nacional de Distribución S.A.	47
Ilustración 13 Sedes de GND en Republica dominicana.....	48
Ilustración 14 Empaque Galleta Kurabie	49
Ilustración 15 Cubicaje en el transporte nacional	50
Ilustración 16 Peso en el cubicaje internacional	51
Ilustración 17 Cubicaje en transporte internacional 1	51
Ilustración 18 Cubicaje en transporte internacional 2	52
Ilustración 19 Ruta del transporte nacional.....	53
Ilustración 20 Ruta del transporte Internacional	54
Ilustración 21 Calendario de partidas del transporte internacional	55

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades	17
Tabla 2 <i>Actividades Económicas PIB del 1 trimestre del 2020</i>	20
Tabla 3 <i>Producción Nacional del Sector de Alimentos Procesados para 2017</i>	23
Tabla 4 <i>Ranking de Empresas Asociadas al Sector de Alimentos Procesados</i>	25
Tabla 5 Mayores importadores de galletas dulces entre las islas del caribe.....	31
Tabla 6 Matriz de seleccion de mercado.....	32
Tabla 7 Documentos de Exportacion.....	36
Tabla 8 Precios de Venta por Incoterm	45
Tabla 9 Dimensiones de empaque y embalaje	49
Tabla 10 Tabla de Costeo.....	55

TABLA DE GRAFICOS

Grafico 1 Contribución al empleo por sector de alimentos procesados	21
Grafico 2 Balanza comercial del sector	22
Grafico 3 Consumo Percapita de galletas dulces n la region.....	41

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A A LAS ISLAS DEL CARIBE

AUTOR(ES): Jhon Freddy Sierra Gómez

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Henry Fernández Pinto

RESUMEN

INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y confites. El producto líder de la compañía es las galletas Kurabie, la cual es caracterizada por su original receta griega que contiene almendras y esta cubierta de leche para mantener la conservación. Sus productos cuentan con presencia en países como Estados Unidos, Panamá, El salvador, Guatemala, Curazao, entre otros. Este proyecto buscar formular una estrategia optima que permita a la empresa la incursión en el mercado de la islas del caribe y poder consolidar grandes alianzas con diferentes compañía para así conseguir aumentar su presencia entre este mercado. El propósito es seleccionar el mercado potencial dentro de las diferentes naciones de las islas del caribe y así analizar la viabilidad del proyecto sin embargo, la compañía cuenta con varios aspectos positivos como la calidad y el precio de sus productos.

PALABRAS CLAVE:

EXPANSIÓN, INTERNACIONAL, GRECO, GALLETAS, ISLAS DEL CARIBE.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROCESS OF EXPANSION OF THE COMPANY INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A TO THE CARIBBEAN ISLANDS

AUTHOR(S): Jhon Freddy Sierra Gómez

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Henry Fernández Pinto

ABSTRACT

INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. is a company dedicated to the production and commercialization of bakery products and candies. The company's leading product is Kurabie cookies, which is characterized by its original Greek recipe containing almonds and this milk covered to maintain preservation. Its products have a presence in countries such as the United States, Panama, El Salvador, Guatemala, Curacao, among others. This project seeks to formulate an optimal strategy that allows the company to venture into the Caribbean islands market and to be able to consolidate large alliances with different companies in order to increase its presence among this market. The purpose is to select the potential market within the different nations of the Caribbean islands and analyze the viability of the project however, the company has several positive aspects such as the quality and price of its products.

KEYWORDS:

EXPANSION, INTERNATIONAL, GRECO, COOKIES, CARIBBEAN ISLANDS

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. es una compañía dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y confitería. Las galletas más representativas de la empresa es la marca Kurabie, la cual se caracteriza de su innovación ya que es una receta del mediterránea que contiene almendras y está cubierta leche para mantener la conservación de esta original receta griega la cual no tiene productos similares dentro del mercado latinoamericano.

Su sede principal se encuentra en el municipio de Girardota, Antioquia. Sus productos se encuentran a nivel nacional a través de supermercados de cadena y mayoristas repartidos por todo el territorio, además cuenta con presencia en internacional en países como Estados unidos, Panamá, El salvador, Guatemala, curazao, entre otros.

La empresa comenzó el proceso para certificarse en OEA y en BASC para así poder generar mayor confianza y rapidez en la entrega de sus pedidos a sus clientes con la ayuda de sus proveedores de servicio.

El objetivo principal de este proyecto busca formular una estrategia óptima que permita a INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. intensificar su presencia en el mercado internacional, específicamente dentro de las islas del caribe el cual es uno de los mercados el cual la empresa quiere incursionar.

1. ANTEPROYECTO

1.1. Problema De Investigación

1.1.1. Identificación del Problema

Oportunidades de expansión de la empresa INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. por medio de las galletas a las islas del caribe.

1.1.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la estrategia óptima para el proceso de expansión de las galletas greco en el mercado de las islas del caribe?

1.1.3. Descripción del Problema

INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. es una empresa fundada en 1999 y está enfocada en la producción y distribución de galletas, chocolates y dulces de la mejor calidad. Para poder lograr el objetivo, Greco ha venido consiguiendo productos e insumos de mejor calidad de sus proveedores que se encuentran en diferentes países. Además, ha venido aumentando su capacidad de producción para así empezar a diversificar su mercado objetivo, del nacional al internacional y poder expandir su presencia dentro del mercado mundial.

El mercado de galletería y alimentos procesados ha venido aumentado su consumo tanto en Colombia como en toda la región, por ejemplo, el consumo per cápita de galletas en Colombia paso de 1,4 kg por persona en el 2012 al 1,5 kg por persona en el 2017. Según Euromonitor international, en Colombia se venden 74.300 toneladas de las galletas dulces al año y ese volumen suma ventas en el retail por US\$401,9 millones. Además, se pronostica unas ventas de 83.300 toneladas vendidas para el 2022 en Colombia.

Respecto a los otros países de la región, se encuentran consumos per cápita como de 8,5 Kg por persona en Argentina, 4,8 kg en Chile, 4,5 en Uruguay y así sucesivamente, sin embargo, entre las islas del Caribe la nación que más consumo per cápita tiene es República Dominicana con un consumo del 1,3 Kg superando a Venezuela que solo cuenta con 1 kg por persona a pesar de que la población de República Dominicana es casi una tercera parte de la población de Venezuela, según datos macro.

1.2. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de expansión enfocada en la inmersión de las galletas Greco en el mercado de las islas del Caribe.

1.3. Objetivos Específicos

- Determinar el mercado potencial entre las islas del Caribe.
- Identificar la capacidad productiva exportable para el mercado potencial.
- Indicar los aspectos logísticos a considerar dentro del abastecimiento y provisión de las galletas Greco al mercado internacional.
- Generar una propuesta de inmersión de las galletas Greco dentro del mercado objetivo.

1.4. Alcance

El alcance de este proyecto es expandir la presencia de la galletería Greco en mercados internacionales, generando una investigación del mercado potencial específicamente en las islas del Caribe.

Para la investigación se recolectará información proveniente de la empresa y de distintas fuentes externas con el fin de determinar los clientes potenciales en el mercado objetivo.

1.5. Metodología

Para el desarrollo del proyecto se realizará una metodología cuantitativa, según Polit y Hungler (1994) definen la metodología cuantitativa como un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos. Planear una investigación consiste en proyectar el trabajo de acuerdo con una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente la obtención de respuestas adecuadas a los problemas de la indagación de supuestos. Pese a tratarse de un proceso metódico y sistemático, no existe un esquema completo, de validez universal, aplicable mecánicamente a todo tipo de investigación. No obstante, si es posible identificar una serie de elementos comunes, lógicamente estructurados, que proporcionan dirección y guía en el momento de realizar una investigación, los cuales se pueden organizar en fases y etapas.

1.6. Actividades

- 1.6.1 Elección del tema: PROCESO DE EXPANSIÓN DE GALLETERIA DE LA EMPRESA GRECO S.A. A LAS ISLAS DEL CARIBE.
- 1.6.2 Descripción de los objetivos: Realizar una descripción de unos objetivos que sean medibles, específicos y alcanzables para el buen desarrollo del proyecto.
- 1.6.3 Descripción del alcance: El alcance de este proyecto es desarrollar una estrategia de expansión enfocada en la inmersión de las galletas Greco en el mercado de las islas del caribe.

- 1.6.4 **Recolección de datos internos y externos:** Se realizará la recolección de datos de artículos científicos, estadísticas basadas en las importaciones y exportaciones de Colombia y la región caribe e información suministrada por la empresa.
- 1.6.5 **Análisis de datos obtenidos:** Se analizarán todos los datos de que se obtuvieron de la recopilación de información y se concluirá una solución al problema planteado.
- 1.6.6 **Generación de resultados:** La generación de resultados obtenidos a través de la ejecución del proyecto se expondrán al tutor y a la empresa.

2. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y EMPRESA

2.1. Caracterización del sector

El sector de alimentos procesados y sus derivados es un sector que ha venido fortaleciéndose desde hace varios años, mejorando sus ventas anuales y generando más empleo en Colombia. Según portafolio, el sector tiene ventas de 22.000 millones de Dólares estadounidenses y tiene proyecciones de crecimiento para el 2020 de un 25%, llegando a ventas por 28.000, sin embargo, este sector cuenta con una gran partes de sus productos importados de otros países, como lo es en Bogotá donde llega a tener hasta un 40% de productos importados y esto ha venido en crecimiento en todo el país, solo en el 2019 hubo un incremento del 14,5% frente al año interior por lo que para los productores nacionales demuestra una competencia alta para la venta de sus productos.

Según Camilo Fernández de soto, presidente de Colombia Productiva, destaca que la única vía para este tipo de productos no es solo las exportaciones, sino que también se puede crecer en producción y ventas locales, ya que solo en Colombia el consumo de productos como galletas, mantequillas, snacks y mantequillas per cápita es de 42 Kilos mientras que en otros países de américa latina puede llegar hasta 64 Kilos per cápita anual, por lo que esto puede incentivar a nuestros productos locales a aumentar su presencia en el mercado nacional.

2.2. Importancia del sector en la economía colombiana

El sector de alimentos procesados ha obtenido un importante crecimiento durante los últimos años, además cuenta con uno de los mejores pronósticos para los siguientes años en Colombia y la región, por lo que podría ayudar a mejorar los indicadores del país en los

siguientes años, tanto como en el empleo, como en las ventas al exterior. Además, la industria alimentaria es un sector que no solo aporta como un generador de ingresos económicos al país sino que también llega a lograr ser un sector que se basa en la responsabilidad social del país y en la innovación.

Según el Dane (2018), las industrias manufactureras crecieron a una tasa de 8,7%, demostrando que a pesar de los diferentes factores que han llegado a afectar el sector. Las empresas nacionales se han estado realizando esfuerzo para poder llevar sus productos con valor agregado a mercados extranjeros.

2.3. Representación en el PIB, industria, producción y ventas.

El sector de alimentos procesados ha tenido diversas variaciones en los últimos años, debido a la diversificación de la producción en el país con miras a las tendencias de los consumidores. Según cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020-1 Trimestre) durante el primer trimestre del año 2020 respecto al último trimestre del 2019 la elaboración de productos alimenticios creció un 1,7%, sin embargo, la industria manufacturera durante el mismo periodo de tiempo decreció un 4,5% lo que a plena vista es muy negativo para todo el sector ya que demuestra una fuerte disminución de fabricación en todos los subsectores, siendo así el sector textil uno de los más afectados con una disminución del 11,8%.

Además, en la siguiente tabla también podemos apreciar que, a pesar del leve crecimiento del primer trimestre del 2020 respecto al último trimestre del 2019, si se puede notar una gran diferencia frente al primer trimestre del 2019, ya que hubo un aumento del 6% siendo así el mejor indicador que tiene el sector de manufactura. Todo esto incentiva al

sector de alimentos a mejorar su producción durante los siguientes trimestres del 2020, ya que se puede notar un buen consumo por parte de los consumidores.

Tabla 2 Actividades Económicas PIB del 1 trimestre del 2020

ACTIVIDAD ECONOMICA	2020-I / 2019-I	2020-I / 2019 - IV
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	6,0	1,7
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	-9,5	-11,8
TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES.	1,8	1,9
COQUIZACIÓN, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO Y ACTIVIDAD DE MEZCLA DE COMBUSTIBLES	-1,6	-3,9
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALÚRGICOS BÁSICOS	-5,9	-3,7
FABRICACIÓN DE MUEBLES, COLCHONES Y SOMIERES; OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-3,9	-4,5
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-0,6	-4,5

Fuente: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim2

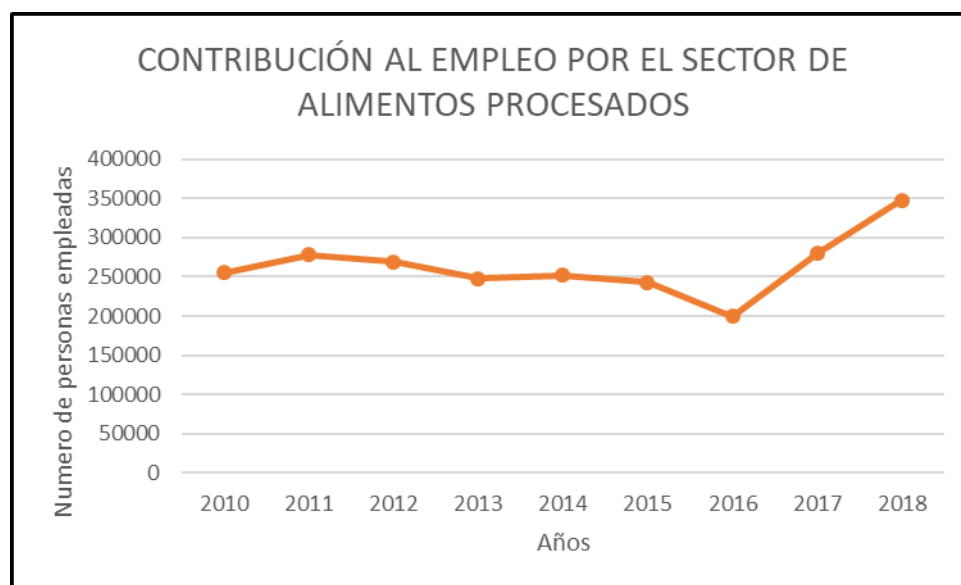
0 produccion y gasto.pdf

2.4. Contribución al empleo

Según cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Colombia Productiva, el sector de alimentos procesados y sus derivados género en el 2018 alrededor de 350.000 empleos en sus diferentes fases de producción, comercialización y administración. Sin embargo, en la siguiente tabla se puede observar las variaciones como la disminución que tuvo desde el 2013 hasta el 2015-2016 donde fue el periodo más afectado para el sector y por el otro lado desde el 2016-2017 tuvo un crecimiento

considerable gracias a que el sector ha venido aumentando su presencia en el mercado nacional como en el internacional, además, se espera con las proyecciones de ventas de los siguientes años hasta el 2022 que la contribución al empleo por parte de las empresas de alimentos procesados también realice un aumento en su mano de obra.

Grafico 1 Contribución al empleo por sector de alimentos procesados



Fuente:

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6e91963a-224c-46b6-8cb9-fd5f4b606f2f>

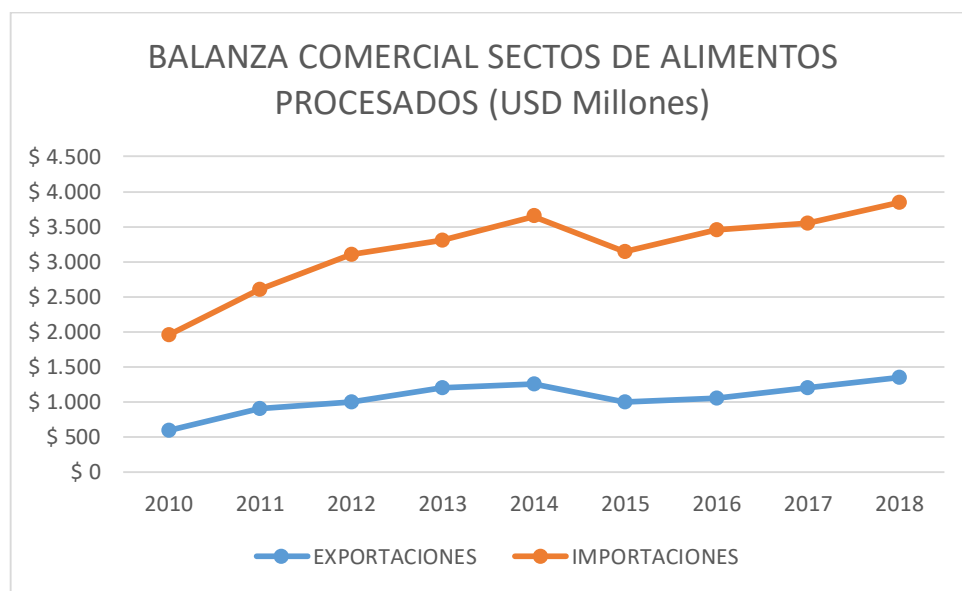
2.5. Balanza comercial del sector.

Según datos de Colombia productiva la balanza Comercial en el sector de alimentos procesados ha venido con una constante diferencia entre las exportaciones e importaciones, sin embargo, a pesar de lo anteriormente mencionado es que las exportaciones del sector han venido aumentando desde el año 2015 hasta el 2018 lo cual demuestra una buena tendencia

ya que los productores locales han encontrado más oportunidades en el exterior para sus productos.

Para los primeros 3 trimestres del 2019 los productos más exportados dentro del sector fueron el aceite de palma con un 46,5% que representa USD 417 Millones y de segundo los productos de confites y caramelos con un 20% que representa USD 178 millones, lo cual genera una gran confianza para el sector y sus productores ya que han encontrado más mercados extranjeros para sus productos.

Grafico 2 Balanza comercial del sector



Fuente: Elaboración propia con información de Colombia productiva

2.6. Participación regional en la producción nacional

Tabla 3 *Producción Nacional del Sector de Alimentos Procesados para 2017*

PRODUCCION NACIONAL DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS POR DEPARTAMENTOS PARA EL 2017		
DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN (MILLONES PESOS)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
LA GUAJIRA	\$ 139	0,35%
CESAR	\$ 491	1,24%
MAGDALENA	\$ 911	2,30%
ATLANTICO	\$ 1.342	3,39%
BOLIVAR	\$ 796	2,01%
SUCRE	\$ 226	0,57%
SAN ANDRES Y PROV.	\$ 51	0,13%
CORDOBA	\$ 463	1,17%
ANTIOQUIA	\$ 6.047	15,27%
CHOCO	\$ 162	0,41%
SANTANDER	\$ 2.142	5,41%
NORTE DE SANTANDER	\$ 1.176	2,97%
CALDAS	\$ 669	1,69%
RISARALDA	\$ 669	1,69%
QUINDIO	\$ 586	1,48%
VALLE DEL CAUCA	\$ 3.865	9,76%
TOLIMA	\$ 994	2,51%
BOGOTA	\$ 9.326	23,55%
CUNDINAMARCA	\$ 3.378	8,53%
BOYACA	\$ 1.449	3,66%
ARAUCA	\$ 693	1,75%
CASANARE	\$ 348	0,88%
VICHADA	\$ 12	0,03%
CAUCA	\$ 539	1,36%
HUILA	\$ 657	1,66%
NARIÑO	\$ 970	2,45%
META	\$ 772	1,95%
PUTUMAYO	\$ 178	0,45%
CAQUETA	\$ 360	0,91%
GUAVIARE	\$ 91	0,23%
GUAINIA	\$ 36	0,09%
VAUPES	\$ 0	0,00%
AMAZONAS	\$ 59	0,15%
TOTAL	\$ 39.600	100,00%

Fuente: Elaboración propia con información de Colombia productiva

La ciudad de Bogotá se ha consolidado en los últimos años como el principal productor de alimentos procesados a nivel nacional, convirtiéndose en uno de las principales apuestas exportadores de la ciudad y del país. Durante el año 2017 Bogotá produjo el 23,55% de la producción nacional respecto a los alimentos procesados, estableciendo una diferencia considerable con el segundo departamento en la producción; Antioquia aporta el 15,27% de

la producción nacional, con una diferencia de un poco más de un 8%, siendo así que Bogotá produce la sumatoria entre Antioquia y Cundinamarca.

Ilustración 1 *Distribución Espacial de Empresas del Sector*



Fuente: [https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6e91](https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6e91963a-224c-46b6-8cb9-fd5f4b606f2f)

[963a-224c-46b6-8cb9-fd5f4b606f2f](https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6e91963a-224c-46b6-8cb9-fd5f4b606f2f)

2.7. Empresas productoras a nivel nacional y regional

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2018), existen en Colombia alrededor de 9.800 empresas asociadas al sector de alimentos procesados. Sin embargo, a nivel regional y nacional existen empresas con un desempeño sobresaliente de crecimiento. Por esto se clasifican en el siguiente orden y por lo que se puede apreciar de la siguiente tabla.

Tabla 4 *Ranking de Empresas Asociadas al Sector de Alimentos Procesados*

ALIMENTOS PROCESADOS RANKING POR INGRESOS CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS			
LUGAR	EMPRESA	VENTAS	UTILIDAD NETA
1	GRUPO NUTRESA	\$ 8.695.604	\$ 424.340
2	COLOMBINA S.A.	\$ 1.727.189	\$ 33.246
3	QUALA S.A.	\$ 1.347.895	\$ 77.854

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la revista gerente

<https://gerente.com/co/guias/alimentos-procesados-2/>

2.7.1 GRUPO NUTRESA

Ilustración 2 *Logo Nutresa*



El Grupo Nutresa es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos procesados, con presencia en varios puntos del territorio colombiano, Además, es la empresa líder del sector de alimentos procesados en Colombia y una de las que más tiene presencia en el mercado de América Latina. Fue fundada en 1920 y hasta el momento cuenta con alrededor de 46.000 colaboradores y realiza su operación a través de 8 diferentes tipos de negocio como chocolates, galletas, tresmontes Lucchetti – TMLUC-, Cafés, alimentos al consumidor, Galletas, helados, cárnicos y pastas.

Su punto diferenciador se refleja a partir de su gente, innovadora, comprometida, talentosa y responsable con el desarrollo sostenible de la empresa y sus respectivas marcas. Además, cuenta con una gran cantidad de marcas líderes y reconocidas en todo el territorio colombiano y de américa latina.

2.7.2 COLOMBINA S.A.

Ilustración 3 *Logo Colombina*



Fuente: Pagina web colombina

Colombina es una compañía fundada hace más de 90 años y que se especializa en la producción y comercialización de alimentos procesados con el objetivo de ser el foco para los consumidores a través del sabor e innovación de sus productos. Además, cuenta con una gran variedad de marcas reconocidas y de alto valor por todos sus consumidores dentro del

mercado nacional como en el internacional. La empresa cuenta con presencia en diferentes países de los 5 continentes, llegando a tener filiales en países como Estados Unidos, España, Perú, Ecuador, Venezuela, Chile, entre otros.

2.7.3 QUALA S.A.

Ilustración 4 *Logo Quala*



Fuente: Pagina web Quala

Quala S.A. es una compañía que se especializa con dominar categorías de consumo masivo, con el fin de convertir sus marcas en líderes y rentables, no solo lanzando productos al mercado si no ofreciendo una propuesta superior a los consumidores del mercado colombiano como el internacional. Se puede apreciar lo mencionado anteriormente debido a que más de 43 millones de colombianos han probado o usado alguno de los productos Quala en algún momento de la vida, además, el World Economic Forum reconoció a Quala como una de las 16 compañías más innovadoras, dinámicas y de alto crecimiento en toda la región de América Latina.

3. EMPRESA

3.1.INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A.

Ilustración 5 *Logo Greco*



Fuente: www.greco.com.co

Greco S.A. es una compañía de alimentos fundada en 1999 enfocada en la producción y distribución de chocolates, dulces y galletas en todo el territorio colombiano. Esta distribución la realiza a través de diferentes canales, como almacenes de cadenas, negocios especializados y confiterías. Una de las principales motivaciones es de realizar productos auténticos dentro del mercado colombiano como el internacional; La compañía cuenta con presencia en diferentes países de América, como Estados Unidos, Ecuador, Guatemala, El Salvador, entre otros.

Además, es reconocida en el mercado como pionera e innovadora en el segmento de galletas finas, ofreciendo además marcas propias para algunas cadenas de supermercados y distribuye productos importados a todo el territorio nacional.

En la actualidad cuenta con 100 empleados aproximadamente, quienes laboran en las diferentes áreas de la compañía: administración, producción, centro de distribución y ventas.

Ilustración 6 Productos de la compañía



Fuente: <https://www.exito.com/ancheta-galletas-dulce-navidad-greco-100420588->

mp/p

3.2. Misión

Ofrecer productos con alto valor agregado que transmiten experiencias únicas a nuestros consumidores. Desarrollar un sistema de distribución que logre un amplio posicionamiento de nuestras marcas. Procurar el bienestar de nuestros socios y colaboradores y un desarrollo sostenible con el medio ambiente.

3.3. Visión

Para el año 2020 seremos una compañía eficiente, rentable y certificada. Aumentaremos nuestra participación en el segmento de galletas finas y marcas comercializadas y/o representadas.

3.4. Historia

Greco S.A se estableció en 1999 con el objeto de manufacturar y comercializar galletas dulces. Inicio con la fabricación de galletas y wafer para el mercado general.

Desde 1999 lanzo la marca Kurabie (galletas de almendra) uno de los productos más reconocidos de la empresa y desde entonces enfoco sus esfuerzos en posicionarse en el segmento medio-alto y alto con productos innovadores, con personalidad propia y reconocida calidad.

Algunas fechas importantes:

- Desde el año 2203 fabrica galletas con marca propia del grupo ÉXITO
- Desde 2005 importa productos de confitería desde varios países del mundo
- En 2008 construyo planta propia de manufactura y centro de distribución en Girardota, Antioquia, Zona industrial.
- En 2010 lanzo la marca Artesanal y Canasticas
- En el año 2011 amplio las categorías de sus productos con una línea de fabricación de mámelos

4. SELECCIÓN DE PAÍS

Tabla 5 Mayores importadores de galletas dulces entre las islas del caribe

Importadores	sus							
	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)
Mundo	8337146	-89266	6492022	Toneladas	1284	4	23	-1
América latina y el Caribe Aggregation	465696	566759						
República Dominicana	15075	-14306	8284	Toneladas	1820	-6	1	-48
Cuba	14177	-14177	7650	Toneladas	1853	13	19	-10
Jamaica	11630	-8973	3576	Toneladas	3252	7	12	19
Trinidad y Tobago	10169	3930	3235	Toneladas	3143	0	4	8
Bahamas	4008	-4008	1276	Toneladas	3141	1	-2	0
Haití	3485	-3485	2727	Toneladas	1278	-27	-19	-67
Barbados	3420	6072	983	Toneladas	3479	-1	3	-2
Aruba	3182	-3181	979	Toneladas	3250	4	8	-7
Santa Lucía	2940	-2929	756	Toneladas	3889	3	1	5
San Vicente y las Granadinas	1702	-1701	539	Toneladas	3158	0	6	-2
Antigua y Barbuda	1400	-1398	454	Toneladas	3084	9	2	-4
Dominica	1091	-1091	339	Toneladas	3218	7	4	16
Islas Caimanes	768	-767	151	Toneladas	5086	6	-8	-2
Islas Vírgenes Británicas	488	-488	123	Toneladas	3967	-4	-2	17
Granada	415	-415	117	Toneladas	3547	-3	-6	-19
Saint Kitts y Nevis	350	-350	116	Toneladas	3017	4	0	6

Fuente: Trade map

4.1. Matriz de selección de mercado

Tabla 6 Matriz de selección de mercado

VARIABLE	REPUBLICA DOMINICANA	P	C	R	CUBA	P	C	R	JAMAICA	P	C	R
Importaciones USD 2019	15.075.000	8,00%	5	0,40	14.177.000	8,00%	4	0,32	11.630.000	8,00%	3	0,24
Crecimiento de las importaciones 2018-2019 %	-48%	8,00%	1	0,08	-10%	8,00%	2	0,16	19%	8,00%	5	0,40
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	Peru: 22,1% Guatemala: 18,9% India 16,1% USA: 14,9%	7,00%	5	0,35	Brasil: 26,1% España: 19,6% Guatemala: 18,7% Colombia: 18%	7,00%	3	0,21	Trinidad y tobago: 46,5% Barbados: 18% Peru: 12,3% USA: 9%	7,00%	2	0,14
Importaciones per capita 2019 USD	1,40	4,00%	2	0,08	1,27	4,00%	1	0,04	3,89	4,00%	3	0,12
Exportaciones Colombianas 2019 USD	141.000,00	4,00%	2	0,08	2.551.000,00	4,00%	5	0,20	653.000,00	4,00%	4	0,16
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	12,0%	4,00%	4	0,16	-3,0%	4,00%	2	0,08	13,0%	4,00%	5	0,20
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	NMF: 20%	8,00%	3	0,24	NMF: 10% Preferencial AAP:CE 49 COL - CUBA: 0%	8,00%	5	0,40	NMF: 20%	8,00%	3	0,24
Impuestos adicionales	IVA:18%	7,00%	1	0,07	IVA: 0%	7,00%	5	0,35	IVA: 16,50%	7,00%	2	0,14
Doing business	115	6,00%	3	0,18		6,00%	1	0,06	71	6,00%	5	0,30
Medio de transporte	marítimo: 12 navieras CART-CAUCEDO directo 1 Día, Indirecto promedio 5-6 días	8,00%	5	0,40	Marítimo:5 navieras CART-MARIEL directo 1 día, indirecto promedio 9-10 días	8,00%	2	0,16	Marítimo: 10 navieras CART-KINGSTON directo 1 día, Indirecto promedio 5-6 días	8,00%	4	0,32
Turismo	6.569.000	8,00%	5	0,40	4.684.000	8,00%	4	0,32	2.473.000	8,00%	3	0,24
PIB 2019 (US\$ millones)	88.941	6,00%	4	0,24	100.023	6,00%	5	0,30	16.458	6,00%	2	0,12
PIB per capita 2019 (US\$)	8.282	5,00%	2	0,10	8.821	5,00%	3	0,15	5.582	5,00%	1	0,05
Inflación	1,81%	6,00%	4	0,24	5,50%	6,00%	1	0,06	3,91%	6,00%	2	0,12
Sistema de gobierno	Republica presidencialista	5,00%	5	0,25	Republica socialista	5,00%	2	0,10	Monarquia constitucional parlamentaria	5,00%	3	0,15
Calificación de riesgo moody	Ba3	6,00%	3	0,18	Caa2	6,00%	1	0,06	B2	6,00%	2	0,12
TOTAL		100,00%		3,45		100%		2,97		100%		3,06

TRINIDAD Y TOBAGO	P	C	R	BAHAMAS	P	C	R
10.169.000	8,00%	2	0,16	4.008.000	8,00%	1	0,08
8%	8,00%	4	0,32	0%	8,00%	3	0,24
USA: 24,1% Barbados: 14% Turquía:12,5% Reino Unido: 8,4%	7,00%	4	0,28	Reino Unido: 60,1% USA:36% Canada: 0,8% Indonesia: 0,8%	7,00%	1	0,07
8,35	4,00%	4	0,16	12,15	4,00%	5	0,20
472.000,00	4,00%	3	0,12	-	4,00%	1	0,04
-24,0%	4,00%	1	0,04	0,0%	4,00%	3	0,12
NMF: 20%	8,00%	3	0,24	NMF: 20%	8,00%	3	0,24
IVA: 12,5%	7,00%	3	0,21	IVA: 12%	7,00%	4	0,28
105	6,00%	4	0,24	119	6,00%	2	0,12
Marítimo: 8 navieras con promedio 7 días de tránsito indirecto	8,00%	3	0,24	Marítimo: 6 navieras con 20 días de tránsito indirecto	8,00%	1	0,08
1.633.000	8,00%	2	0,16	375.000	8,00%	1	0,08
24,1	6,00%	3	0,18	12.827	6,00%	1	0,06
17.276	5,00%	4	0,20	32.933	5,00%	5	0,25
1,02%	6,00%	5	0,30	2,49%	6,00%	3	0,18
Republica parlamentaria	5,00%	4	0,20	Monarquia constitucional y parlamentaria	5,00%	3	0,15
Ba1	6,00%	5	0,30	Ba2	6,00%	4	0,24
	100%		3,35		100%		2,43

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de matriz

Con el fin de determinar el mercado potencial para el tipo de productos en estudio se llevó a cabo una selección de orden cuantitativa mediante la realización de una matriz de ponderación. Inicialmente se seleccionaron los países que hacen parte del caribe y se filtraron en orden de mayor a menor en importaciones de la partida arancelaria 190531 que es la que hace referencia a galletas dulces. De lo anteriormente mencionado, se seleccionaron los 5 mayores importadores de este tipo de producto, los cuales fueron Republica dominicana, Cuba, Jamaica, Trinidad y Tobago y Bahamas.

Dentro de la matriz se situaron 16 variables consideradas fundamentales para determinar el país a ingresar, dentro de estas 16 escodigas hubo 7 varibles con mas peso. Estas fueron Importaciones, Crecimiento de las importaciones, Concentración de las importaciones, Arancel, Impuestos adicionales, medio deTransporte y Turismo.

En cuanto a las importaciones de Republica dominicana podemos apreciar que es el mayor importador de galletas dulces con un monto de US \$15.075.000, sobrepasando a Cuba por alrededor de US \$ 1.000.000 a pesar de que republica dominicana redujo sus importaciones en un 48%. Demostrando asi, que en años anteriores ha tenido un alto consumo de este tipo de consumo dentro del pais.

Ademas, otro punto clave a resaltar es el numero de turistas que recibe cada unos de los paises por año, notandose que en Republica dominicana llegan alrededor de 7 millones de turistas por año, demostrando asi que su mercado no es exclusivamente de su población si no de la gran cantidad de personas que visitan esta nación cada año, por el otro lado en manera de comparación al segundo país mejor favorecido que en este caso fue Trinidad y

tobago con alrededor de un millón y medio. De manera que por medio de lo anterior se puede inferir que el ganador en este caso es un mercado muy llamativo al turismo.

El medio de transporte hacia el país de destino fue también una de las variables importantes para determinar un elegido. A pesar de que Trinidad y Tobago es una de las islas que están más al sur tiene un promedio de 7 días en llegar, mientras que a República Dominicana le toma el promedio en 5 días y con mayor número de navieras por lo que cuenta con una amplia diversidad de rutas comerciales hacia este país.

El PIB per cápita no fue un factor clave debido a que se puede apreciar que la gran mayoría de países que tienen un monto grande es por que hay muy poca población como lo es Trinidad y Tobago, sin embargo República Dominicana tiene un menor valor por su mayor población, pero si tiene un indicador mayor de recepción de turistas que no está incluida dentro del monto de PIB per cápita o si no sería menor.

4.3. País seleccionado

Respecto a los resultados de la matriz de selección de mercados anteriormente explicada se concluye que el mercado potencial entre las islas del Caribe para las galletas dulces es República Dominicana

4.3.1. Información general del país

Ilustración 7 Bandera Republica Dominicana



Fuente: google imagenes

República Dominicana es un país que ha venido experimentando un notable crecimiento económico durante los últimos 25 años, sus mejores años fueron entre el 2015 hasta el 2019 donde el PIB del país tuvo un crecimiento promedio del 6,1% lo cual es bastante bueno. Sus mejores sectores o los que más se notaron fue la inversión extranjera directa, la minería, zonas francas, el turismo, entre otras.

Lastimosamente, el impacto global de la pandemia del COVID-19 le negó la meta que tenía el país de alcanzar el status de alto ingreso para el año 2030. Sin embargo, se prevé que el PIB de la nación se contraiga a un 4,3% para el año 2020 y permanezca ese promedio durante el siguiente par de años.

4.3.2. Condiciones de acceso

4.3.2.1. Condiciones Arancelarias

Ilustración 8 Arancel para la sub partida 190531

1905.31	-- Galletas dulces (con adición de edulcorante):		
1905.31.10	--- Con adición de cacao utilizadas para la elaboración de sandwich de helados	20	
1905.31.90	--- Los demás	20	

Fuente: <https://anyflip.com/qfbz/lhdw/>

El arancel de Republica dominicana para la partida 190531 para el mundo es del 20%, ademas Colombia no cuenta con preferencias arancelarias con este pais. Por lo tanto debe cumplir con la tarifa en todas las importaciones de este tipo de producto.

4.3.2.2. Condiciones No arancelarias

4.3.2.2.1. Requerimientos legales

Por parte de los requisitos que son necesarios para las exportaciones de Colombia hacia Republica Dominicana para la sub partida 1905310000 que hace referencia para las galletas dulces, Lo cual exige en algunos documentos y en otros son opcionales como los certificados de inspeccion invima, el certificado de venta libre y el certificado fitosanitario.

Tabla 7 Documentos de Exportacion

Documentos soporte para exportaciones – 1905310000							Cerrar ventana
Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Países	
Cert inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	28-ago-2008	...		
Certificado de venta libre - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	25-ago-2008	...		

Fuente: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclatur>

as.faces

4.3.2.2.2. Requisitos de etiquetado

Según la norma NORDOM 53 del reglamento de Republica Dominicana para el etiquetado para alimentos preenvasados son los siguientes:

4.3.2.2.2.1.Principales puntos

- El idioma utilizado debe ser español
- El contenido expresado en la etiqueta del producto no debe desaparecer con el paso del tiempo o con el uso del consumidor
- La información expuesta en las etiquetas no debe ser susceptible de causar confusión o engaño, además, debe ser entendible, legible y veraz

4.3.2.2.2.2.Nombre del alimento

- El nombre del producto debe indicar la verdadera naturaleza del tipo de alimento, además no debe ser genérico si no específico
- En las etiquetas, junto al nombre o cerca al mismo, debe aparecer las palabras necesarias para evitar que produzca un engaño o error al consumidor final respecto a la naturalidad o condiciones del producto.

4.3.2.2.2.3.Lista de ingredientes

- Únicamente puede no aparecer la lista de ingredientes cuando se trate de alimentos de un solo ingrediente, si no es el caso debe llevar lista de ingredientes
- El orden de los ingredientes debe ir en orden decreciente de peso inicial (m/m) al momento de fabricación del producto.
- Los ingredientes compuestos para los que se han establecido un nombre en una norma NORDOM y que además constituyan menos del 5% del producto, no será necesario declarar esos ingredientes, excepto los aditivos que tienen una función tecnológica en el producto acabado y los ingredientes alógenos.

- Los siguientes productos pueden causar reacciones alérgicas y deben ser declarados como tal:

- cereales que contienen gluten; por ejemplo, trigo, centeno, cebada, avena, o sus cepas híbridas, y productos de estos
- crustáceos y sus productos
- huevos y productos de los huevos
- pescado y productos pesqueros
- maní, soja (soya) y sus productos
- leche y productos lácteos (incluida lactosa)
- nueces de árboles y sus productos derivados
- sulfito en concentraciones de 10 mg/kg o más
- colorantes artificiales

4.3.2.2.2.4.Contenido neto y peso escurrido

- Debe declararse el contenido neto en unidades del sistema metrico (sistema internacional)

- El contenido neto se debe declarar en las siguientes formas
 - Para alimentos liquidos debe ser en Volumen
 - Para alimentos solidos debe ser en peso
 - Para alimentos viscosos o semisolidos puede ser en peso o volumen

4.3.2.2.2.5.Nombre y Dirección

En la etiqueta se debe señalar la dirección y el nombre del distribuidor, importador, exportador, envasador, fabricante o vendedor del alimento

4.3.2.2.6. Números de registros industrial y sanitario

En las etiquetas se debe indicar el número de registro industrial y sanitario emitido por las autoridades competentes

4.3.2.2.7. País de origen

Cuando el origen de un alimento o producto sea de un país diferente o se someta a un proceso que cambie su naturaleza en otro país se debe considerarse como país de origen para los fines del etiquetado

4.3.2.2.8. Identificación del lote

Cada envase debe estar marcada de forma legible y en lenguaje claro una indicación que permita identificar la fábrica productora y el lote

4.3.2.2.9. Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación

- Si no está especificado la forma de marcado en una norma técnica

dominicana, se debe seguir el siguiente marcado de la fecha:

- Se declarará la fecha de duración mínima
- Esta constará de:
 - El día, el mes y el año para los productos que tengan una duración mínima no superior a tres meses
 - El mes y el año para productos que tengan una duración mínima de más de tres meses
 - Si el mes es diciembre, basta solo con indicar el año
- Debe declararse la fecha con palabras como:
 - Para cuando se indica el día: Consumir preferiblemente antes del ...
 - Para los demás casos: Consumir preferiblemente antes del final de ...

- Las palabras prescritas debe ir acompañadas de:
 - La fecha misma
 - Una referencia al lugar donde aparece la fecha
- El día, mes y año debe declararse en orden numérico no codificado con el fin de no confundir al consumidor
- La fecha de duración mínima no es requerida para productos como:
 - Frutas y hortalizas que no hayan sido cortadas o peladas
 - Vinos de todo tipo
 - Bebidas alcohólicas que contengan más del 10% de alcohol
 - Productos de panadería que por naturaleza se deben consumir dentro de las 24 horas siguientes a su fabricación
 - Sal
 - Vinagre
 - Azúcar sólido
 - Productos de confitería consistentes en azúcares aromaizados y/o coloreados
 - Goma de mascar
- Debe agregarse cualquier otra condición especial que sea requerida para la conservación del producto y/o cumplimiento de la fecha

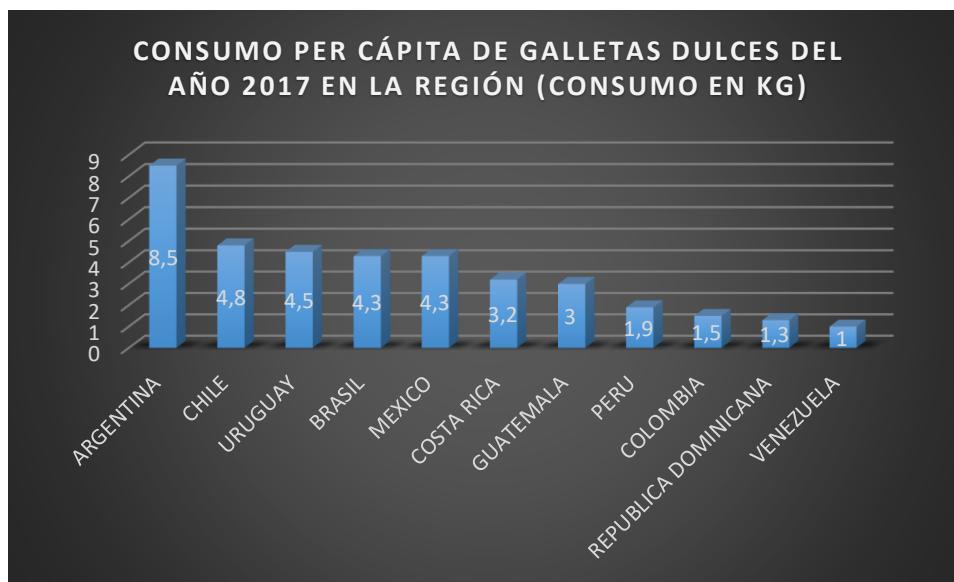
4.3.2.2.2.10. Instrucciones para el uso

La etiqueta debe contener las instrucciones que sean necesarias sobre el modo o uso del producto, para así asegurar la correcta utilización del mismo

5. CIFRAS DE CONSUMO

Según datos de Euromonitor Internacional se puede apreciar que el consumo per cápita de galletas dulces en República Dominicana fue de 1,3 Kilogramos en 2017, postulándose en el puesto 10 entre la región estando por encima de Venezuela que solo tiene un consumo per cápita de 1kg y por el otro lado se postula como el primer puesto entre las islas del Caribe debido a que no aparece ninguna otra nación de la región del Caribe entre las regiones con mayor consumo.

Grafico 3 Consumo Percapita de galletas dulces n la region



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Euromonitor Internacional

Según datos del banco mundial la población de República Dominicana para el año 2019 fue de 10.738.958 multiplicado por el consumo per cápita de 1,3kg por persona nos da

un igual de un consumo total de 13.960 toneladas, Sin embargo según los datos de Trademap para las importaciones para la sub partida 1905310000 que se refiere a galletas dulces en el país para el 2019 fueron de 8.284 toneladas lo que representa el 59,3% de lo consumido en 2019 a pesar de que el año mencionado anteriormente disminuyo sus importaciones en un 48% frente al 2018, lo cual nos confirma que el país tiene una gran atracción por el consumo de marcas extranjeras a pesar de que sus importaciones disminuyeron considerablemente. Además, cabe aclarar que el consumo per cápita no incluye la gran cantidad de turistas que ingresan a Republica dominicana cada año como lo fue para el año 2018 según datos del banco mundial fueron 6.569.000

6. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

6.1. Estrategia

Con miras a la internacionalización de las galletas Kurabie de la empresa INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A se ha decidido realizar una alianza estratégica con la empresa dominicana Grupo Nacional de Distribución S.A., siendo este uno de los mecanismos más utilizados en la actualidad para la generación de procesos internacionales de alto impacto entre marcas en términos de globalización. De acuerdo con las investigaciones de Entrepreneur (2016) una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman. Por otra parte, una estrategia es un plan de acción que define como una organización usara sus recursos (tangibles e intangibles) para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrolla.

Las alianzas estratégicas son, hoy en día, una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa, y escasos en otra; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional. Esta manera de operar está adquiriendo gran importancia en el mundo de los negocios ya que la competencia global se intensifica en relación con accesos a mercados, nuevos productos, tecnología, recursos financieros, costos de fabricación o restricciones ecológicas.

6.2. En que consiste la propuesta

Nuestra propuesta consiste en realizar una alianza estratégica con la empresa Grupo Nacional de Distribución S.A. con la finalidad de recibir sus servicios en términos de distribución física internacional a la cobertura con la cual cuenta la empresa como: 280 supermercados independientes, 1.260 mayoristas y 585 en otras categorías completando un total de 2.125 puntos de venta potenciales. Dicha empresa conoce con anterioridad el mercado nacional y tiene la estructura necesaria para realizar la distribución de nuestro producto. INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. realiza la exportación desde Colombia, siendo recibidos los productos por la empresa mencionada para su almacenaje temporal y posterior distribución hacia los puntos de venta estimados.

7. MARKETING MIX

7.1. Producto

Ilustración 9 Galletas Kurabie



The image shows a screenshot of a product listing for 'Kurabié Galletas con almendras 200gr'. On the left is a product image of a dark blue box with a red vertical stripe and a red circular logo. The box features the text 'Kurabié', 'Mediterranean almond cookies', and '200g'. To the right of the image is a search icon and a red 'OFERTA' (Offer) badge. The product title is 'Kurabié Galletas con almendras 200gr'. Below the title is a description: 'El auténtico sabor del mediterráneo lo encuentras en nuestras galletas Kurabié, deliciosa combinación de mantequilla con almendras.' and 'Nuestra exquisita y original receta griega nos hace únicos.' The price is shown as '\$9,900' with a strikethrough and '\$8,415' below it. There is a quantity selector with a minus sign, the number '1', and a plus sign, followed by an 'AÑADIR' button with a shopping cart icon. At the bottom, the brand name 'MARCA Kurabié' is displayed.

Fuente: <https://shop-greco.com/producto/galletas-con-almendras-kurabie-200gr/>

La galleta Kurabie es la elaboración de una fina receta del mediterráneo contiene almendras y está cubierta de leche que preserva su conservación, además es la exquisita y original receta griega que hace única el producto de la marca GRECO. Además, entre las galletas kurabie existen las presentaciones de 50, 80, 150, 200 y 300 gramos, permitiendo así ajustarse a los gustos de cada persona, sin embargo, en esta ocasión la referencia seleccionada es la de 200 gramos que representa una cantidad promedio muy aceptada por los consumidores.

7.2. Precio

























Tabla 8 Precios de Venta por Incoterm

INCOTERMS	PRECIO DE UNIDAD COMERCIAL POR INCOTERM		
	COP	USD	DOP
EXWORK	4550,00	\$1,260	\$72,586
FAS	4804,49	\$1,330	\$76,646
FOB	4843,46	\$1,341	\$77,268
CFR	4977,59	\$1,378	\$79,408
CIF	5002,48	\$1,385	\$79,805

Fuente: Elaboración propia

Según varias páginas de e-commerce se puede apreciar que las galletas dulces en República dominicana tienen un promedio en el precio de venta entre 120 y 150 Pesos dominicanos como se puede apreciar en la siguiente ilustración, sin embargo, a precio CIF se puede apreciar que el costo sería de alrededor de 79 pesos dominicanos más el 20% que se debe pagar de aranceles estaría en un final de 95,766 pesos dominicanos el cual sigue manteniendo una gran diferencia para poder llegar al consumidor final a un buen precio a parte de la gran calidad que tiene la galleta kurabie marca GRECO.

Ilustración 10 Precios de galletas en Republica dominicana

 <p>Galletas Dulces Oreo Crema De Chocolate 432 Gr.</p> <p>RDS\$ 149.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galleta Noel Recreo 12 Uds.</p> <p>RDS\$ 149.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Dulces Oreo Regular 432 Gr.</p> <p>RDS\$ 149.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Dulces Oreo Cookies And Cream 12/1</p> <p>RDS\$ 149.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Loacker Wafer Napolitaner Mini 175 Grs</p> <p>RDS\$ 145.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Maria Pozuelo 14.2 Oz</p> <p>RDS\$ 139.00</p> <p>1 </p>
 <p>Galleta María Gullón 800g</p> <p>RDS\$ 139.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Loacker Quadratin Napolitaner 125g</p> <p>RDS\$ 139.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Loacker Wafer Vainilla 125 Grs</p> <p>RDS\$ 139.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Crich Tesorelli Cacao 300 Gr</p> <p>RDS\$ 125.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Crich Stelline Cocol/Avell 300 G</p> <p>No disponible en esta localidad</p> <p>RDS\$ 125.00</p> <p>1 </p>	 <p>Galletas Crich Narcisi Al Cacao 300 Gr</p> <p>RDS\$ 119.00</p> <p>1 </p>

Fuente: <https://sirena.do/products/category/galletas-dulces/4/1>

7.3. Promoción

El mercado de las islas del caribe es un tipo de mercado muy arraigado a sus productos, sin embargo, nuestra empresa aliada es un distribuidor por lo que no cuenta con puntos de ventas propios si no que llega a muchos puntos de terceros, por lo tanto, una de las mejores estrategias de inmersión seria por medio de degustaciones en lugares de transito recurrido y en las tiendas donde se realizara la venta del producto. Por lo tanto, la mejor opción, es él envío de degustación en cada pedido para así la población de Republica dominicana pueda llegar a conocer el sabor y la calidad de las galletas Kurabie.

Ilustración 11 Impulsadora entregando degustación



Fuente: Proporcionada por parte de la empresa

7.4. Punto de venta

Ilustración 12 Logo de Grupo Nacional de Distribución S.A.



Fuente: Pagina web GND

La empresa Grupo Nacional de Distribución S.A. cuenta con presencia nacional por medio de puntos de venta de terceros ya que son distribuidores, sin embargo, tiene 7 sedes la cuales son bodegas y oficinas en diferentes puntos del país como en zonas del norte que es Mao, Puerto plata, Tenares, San francisco y Santiago y en la parte sur del país se encuentra en la capital Santo domingo y Romana. Desde estas sedes distribuyen a 280 supermercados

independientes, a 1260 mayoristas, 30,216 Colmados (mom & pops) y entre otras categorías a 585, los cuales serán los potenciales puntos de venta de las galletas.

Ilustración 13 Sedes de GND en Republica dominicana



Fuente: Pagina web de GND

8. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

8.1. Cantidades a exportar

Para el primer año INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. proyecta satisfacer la demanda del 0,117% del total consumo de galletas dulces en el año 2019 de Republica dominicana, lo cual se refiere a 16.333 kilos del producto anteriormente mencionado y el cual se dividirá en diferentes pedidos a lo largo del año. La presentación del producto que se

va a manejar tiene un peso neto de 200 gramos por lo que para el primer año serian 81.666 unidades vendías a un precio promedio FOB de USD \$1,4 sería un total en ventas de USD \$114.332. Cabe aclarar que las unidades mencionadas anteriormente representan 9074 cajas por 9 unidades cada una + 108 cajas cajas por 9 unidades de degustación, para cada envío se enviarán un total de 2269 cajas + 27 cajas de muestras.

8.2. Empaque y embalaje

Ilustración 14 Empaque Galleta Kurabie



Fuente: www.greco.com.co

Tabla 9 Dimensiones de empaque y embalaje

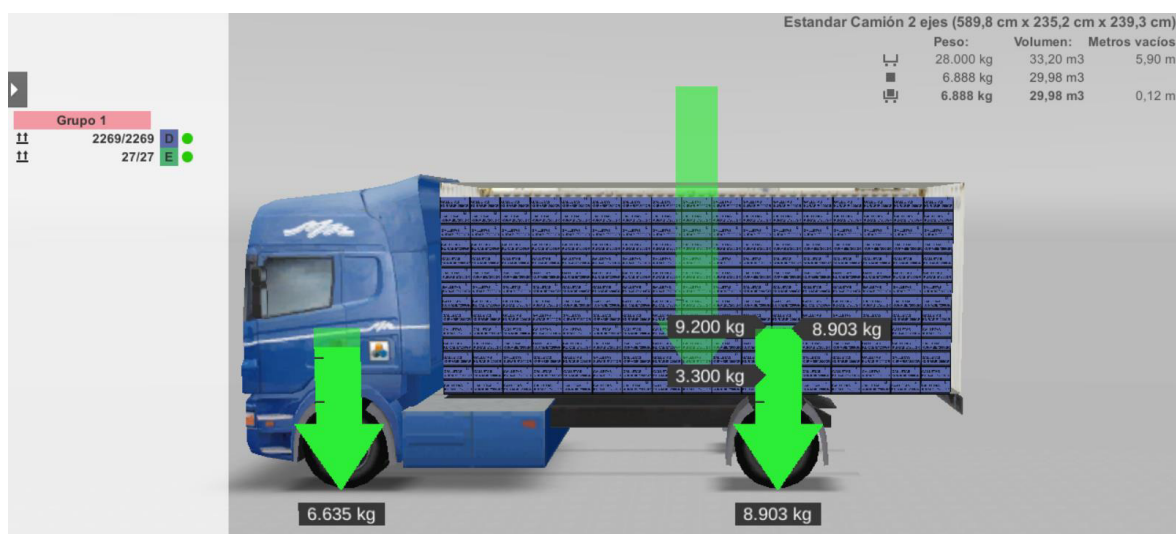
Empaque		
Largo	23,2	Cm
Ancho	3,7	Cm
Alto	15,2	Cm
Volumen	0,0013	m3
Peso Neto	200	Gramos
Peso Bruto	220	Gramos
Embalaje		
Largo	34	Cm
Ancho	24	Cm
Alto	16	Cm
Volumen	0,0131	m3
Peso Neto	1800	Gramos
Peso Bruto	2980	Gramos

Fuente: Elaboración propia, Datos suministrados por la empresa

8.3. Cubicaje en el transporte nacional

La carga nacional tiene un total de peso bruto de 6870 Kilos + 2330 kilos de tara para un total de 9200 kilos para el transporte de la carga nacional desde la fábrica de INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. ubicada en el municipio de Girardota, Antioquia hasta la sociedad portuaria de Cartagena que será el puerto de salida. Todo este movimiento de carga se realizó en un vehículo tipo patineta con el contenedor de 20' pies en la carrocería.

Ilustración 15 Cubicaje en el transporte nacional



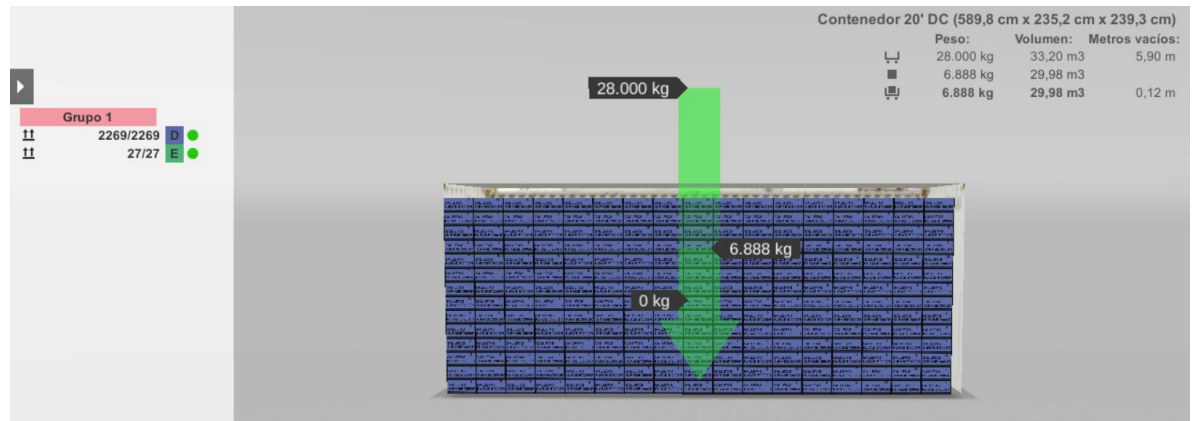
Fuente: Elaboración propia, en herramientas de easycargo

8.4. Cubicaje de la mercancía en el contenedor

Las unidades seleccionadas para la exportación es de 81.666 unidades las cuales representan 9074 cajas por 9 unidades cada una que están representadas de color azul + 108 cajas de muestra por año que son representadas en color verde, por lo tanto, enviaremos 4

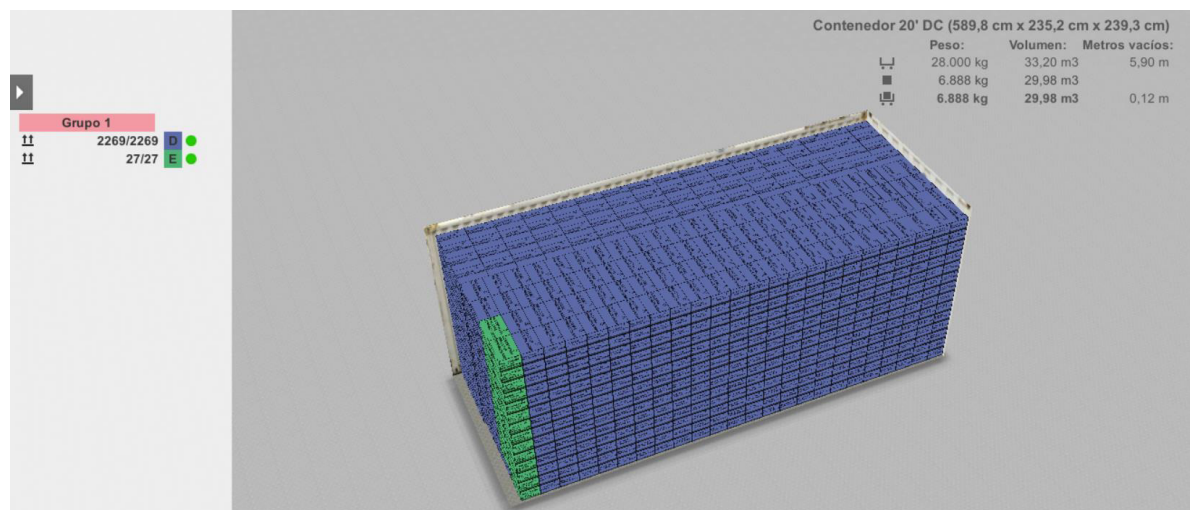
contenedores por año con 2269 cajas + 27 cajas de muestras en cada uno, para así cumplir la demanda total del primer año Tiene un peso bruto alrededor de 6800 kilos.

Ilustración 16 Peso en el cubicaje internacional



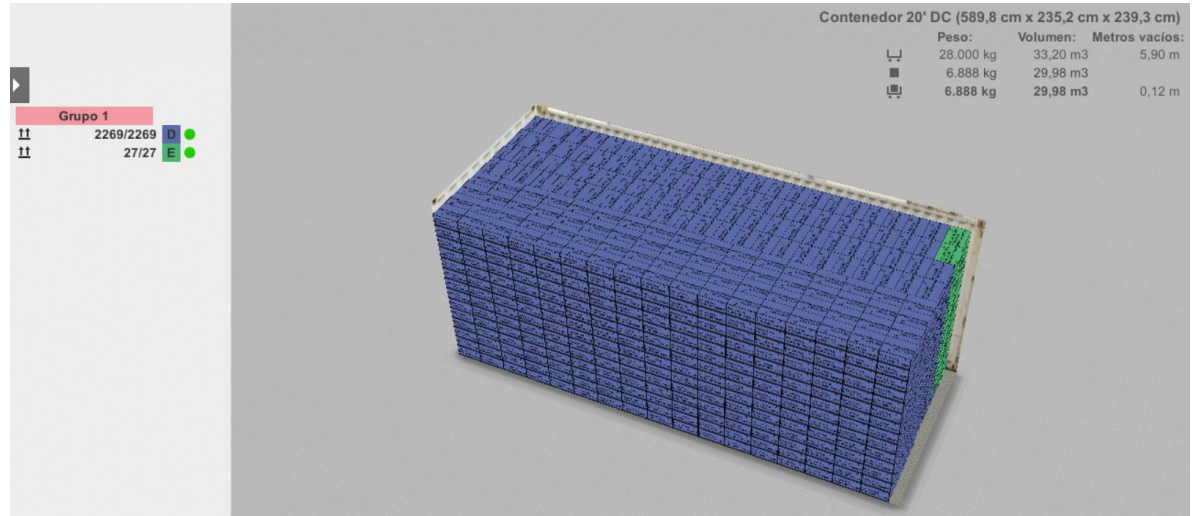
Fuente: Elaboración propia, en herramientas de easycargo

Ilustración 17 Cubicaje en transporte internacional 1



Fuente: Elaboración propia, en herramientas de easycargo

Ilustración 18 Cubicaje en transporte internacional 2



Fuente: Elaboración propia, en herramientas de easycargo

8.5. Termino Incoterm a Negociar

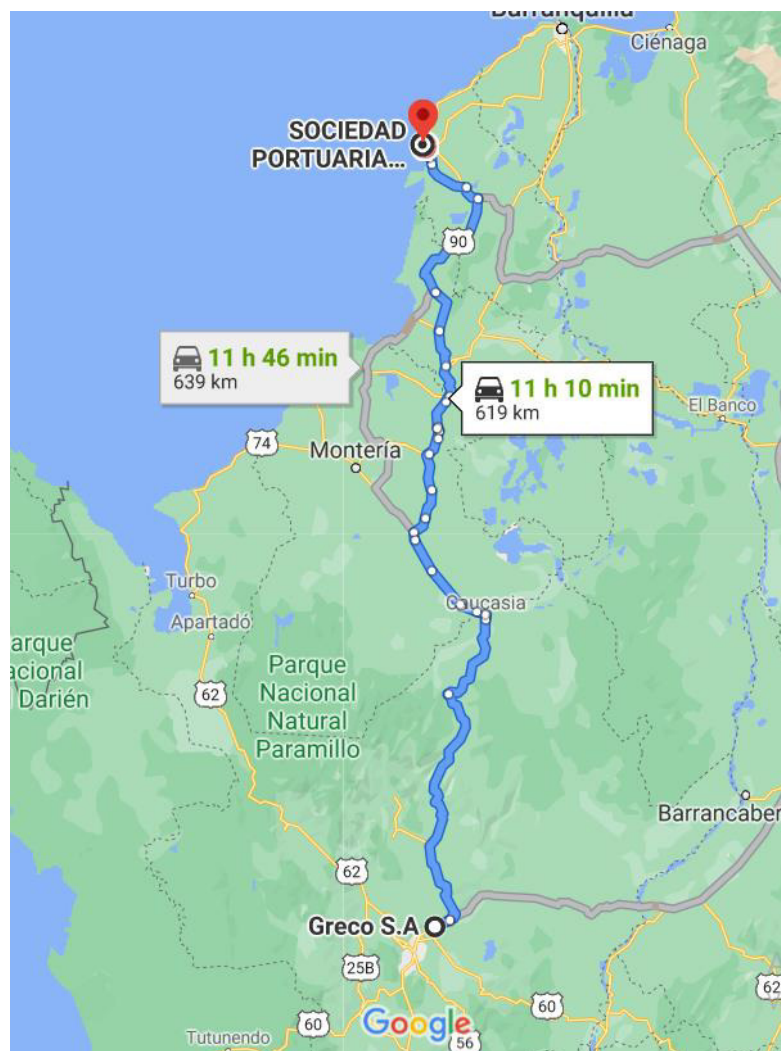
El termino seleccionado para llevar a cabo el proceso de negociación y logística, fue FOB 2010 debido a que INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. es una compañía que por lo general trabaja este término y en el cual se siente muy a gusto, además, el Grupo Nacional de Distribución S.A es una empresa líder en los procesos de negocios internacionales y cuenta con la adecuada experiencia logística y aduanera para agilizar el proceso de exportación en destino. De esta manera, GRECO no lleva a cabo procesos que pongan en riesgo la mercancía.

8.6. Rutas de la Operación

8.6.1. Ruta Nacional

La ruta del transporte nacional empieza desde la fábrica de INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. que se encuentra en el municipio de Girardota, Antioquia hasta la sociedad portuaria de Cartagena por la ruta pasando por Caucasia. El transporte ira a cargo de un vehículo tipo patineta que cuenta con capacidad de hasta 18 toneladas, el tiempo de transito tendrá un tiempo mínimo de 12 horas continuamente.

Ilustración 19 Ruta del transporte nacional



Fuente: google maps

8.6.2. Ruta Internacional

La ruta internacional sería desde la sociedad portuaria de Cartagena hasta el puerto de caucedo que es uno de los puertos cercanos a la ciudad de Santo Domingo donde se encuentra la central de la empresa aliada en República dominicana. La gran mayoría de sus rutas tienen una demora de 2 días, por lo que es una ruta bastante veloz y nos beneficia debido a que nuestro producto tiene fecha de vencimiento.









Ilustración 20 Ruta del transporte Internacional

ACCESO MARÍTIMO Y AÉREO



Fuente: Perfil logística de Republica dominicana

Ilustración 21 Calendario de partidas del transporte internacional

Caucedo			
Departure	Arrival	Vessel	Transit Time
07 Dec 2020 Cartagena - Sociedad Portuaria Regi	09 Dec 2020 Caucedo Terminal	 ALLEGRO N 110N	 2 Days
14 Dec 2020 Cartagena - Sociedad Portuaria Regi	16 Dec 2020 Caucedo Terminal	 NORTHERN DIPLOMAT 113N	 2 Days
21 Dec 2020 Cartagena - Sociedad Portuaria Regi	23 Dec 2020 Caucedo Terminal	 ALLEGRO N 111N	 2 Days
28 Dec 2020 Cartagena - Sociedad Portuaria Regi	30 Dec 2020 Caucedo Terminal	 NORTHERN DIPLOMAT 114N	 2 Days

Fuente: Información suministrada por EC Cargo

8.7. Costeo de la operación

Tabla 10 Tabla de Costeo

INCOTERMS	COP	USD	DOP
PRECIO	\$3.300,0	\$0,9	\$52,645
ERMP	\$200,0	\$0,1	\$3,191
CANTIDAD	20421	20421	20421
UTILIDAD (30%)	\$1.050,0	\$0,3	\$16,751
EXWORK	\$92.915.550,0	\$25.728,1	\$1.482.284,282
TRANSPORTATE DOMESTICO	\$1.840.000,0	\$509,5	\$29.353,570
SEGURO DOMESTICO	\$325.204,4	\$90,0	\$5.187,995
INSPECCION ANTINARCOTICOS	\$400.000,0	\$110,8	\$6.381,211
GASTOS EN PUERTO	\$2.000.000,0	\$553,8	\$31.906,054
DOCUMENTOS DE EXPORTACION	\$631.692,3	\$174,9	\$10.077,405
FAS	\$98.112.446,7	\$27.167,1	\$1.565.190,5
COSTO PARA CARGAR EL CONTENEDOR	\$108.343,2	\$30,0	\$1.728,402
SUBTOTAL	\$98.220.789,9	\$27.197,1	\$1.566.918,919
SERVICIOS AGENTE ADUANERO	\$687.545,5	\$190,4	\$10.968,432
FOB	\$98.908.335,5	\$27.387,5	\$1.577.887,4
FLETE INTERNACIONAL	\$1.859.891,6	\$515,0	\$29.670,901
DOCUMENTO B/L	\$180.572,0	\$50,0	\$2.880,670
RECARGOS	\$198.629,2	\$55,0	\$3.168,737
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA SIA	\$500.000,0	\$138,4	\$7.976,514
CFR	\$101.647.428,3	\$28.146,0	\$1.621.584,2
SEGURO	\$508.237,1	\$140,7	\$8.107,9
CIF	\$102.155.665,4	\$28.286,7	\$1.629.692,1

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

- Luego del análisis pertinente de los factores internos y externos, nacionales e internacionales de este proyecto de internacionalización se puede concluir que la empresa INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S.A. estaría frente a una excelente oportunidad de mercado para consolidar su presencia dentro del primer país de las islas del caribe. Además, la experiencia exportadora de la empresa ha venido aumentando al cabo de los años y sobre todo en lo corrido del 2020 donde la presencia internacional de la compañía ha venido aumentando debido a la calidad de los productos, a los precios y al posicionamiento en el que ha venido trabajando la empresa.

- Entre los mercados de las islas del caribe cabe concluir que es un mercado altamente llamativo sobre todo el país seleccionado que fue Republica dominicana que cuenta con un gran consumo de a pesar de una población tan pequeña, además cuenta con una tendencia de crecimiento muy llamativa por lo que sin duda es el mejor prospecto entre todos los países comparados, además con los índices del país refleja que será una excelente oportunidad para incrementar el posicionamiento internacional.

- Las galletas kurabie llegaría con varios aspectos positivos a Republica dominicana, ya que no hay galletas de ese tipo de sabor y recetas dentro del mercado, a pesar de la buena calidad, el precio con el que ingresaría este alrededor del promedio de las demás galletas tradicionales, por lo tanto, para ser una galleta fina es bastante asequible y por el tipo de estrategia con promoción de regalar degustación se espera que las personas la reciban muy bien.

10. REFERENCIAS

anyflip.com. (2017). *Arancel Aduanas 6ta enmienda 2017* | AnyFlip. anyflip.
<https://anyflip.com/qfbz/lhdw/>

bandera de republica dominicana - Google zoeken. (2020). Wikipedia.
https://www.google.com/search?q=bandera+de+republica+dominicana&safe=active&rlz=1C1GCEA_enCO770CO770&sxsrf=ALeKk027N0NC7H6SE8wijk_UMpGDhu1i0w:1606324352316&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjxKfDmJ7tAhXwg-AKHbCfBjEQ_AUoAXoECAgQAw&biw=1396&bih=657#imgrc=MDH_ny5EVnG2mM

C. (2018, 24 octubre). *Alimentos procesados*. Gerente.
<https://gerente.com/co/guias/alimentos-procesados-2/>

Central America :: Dominican Republic — The World Factbook - Central Intelligence Agency. (2019). cia.gov. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html>

Colombina S.A. (2020). *Colombina en el mundo*. Colombina.
<https://www.colombina.com/corporativo/colombinaenelmundo.php>

Consultas · Direccion General de Aduanas · DGA · Republica Dominicana. (2020). aduanas.gob.do. <https://www.aduanas.gob.do/de-interes/consultas/>

DIAN. (2020). *Documentos soporta para la subpartida 190531*.
muisca.dian.gov.co.

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

Editorial La República S.A.S. (2017a, diciembre 21). *Nutresa y Colombina son los líderes del negocio de las galletas en Navidad*. La republica.
<https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-colombina-son-los-lideres-del-negocio-de-las-galletas-en-navidad-2584201>

Editorial La República S.A.S. (2017b, diciembre 21). *Nutresa y Colombina son los líderes del negocio de las galletas en Navidad*. La republica.
<https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-colombina-son-los-lideres-del-negocio-de-las-galletas-en-navidad-2584201>

Editorial La República S.A.S. (2019a, mayo 6). *Nutresa se ubica como líder en el mercado de las galletas dulces en Colombia*. La republica.
<https://www.larepublica.co/consumo/nutresa-y-alpina-suman-casi-20-del-mercado-de-las-galletas-dulces-en-colombia-2858622>

Editorial La República S.A.S. (2019b, septiembre 5). *Producción en la industria de alimentos procesados crecerá hasta 17% en diez años*. La republica.
<https://www.larepublica.co/economia/produccion-en-la-industria-de-alimentos-procesados-crecera-hasta-17-en-diez-anos-2905002>

google. (2020). *Ruta domestica*. google maps.
<https://www.google.com/maps/dir/Greco+S.A,+V%C3%ADa+San+Esteban->

La+Mata,+Girardota,+Antioquia/SOCIEDAD+PORTUARIA+REGIONAL+DE+C
 ARTAGENA+S.A,+Cl.+28,+Cartagena,+Provincia+de+Cartagena,+Bol%C3%AD
 var/@8.5755861,-

77.4240981,7z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e443b3cbaee455d:0xdf9f40a6c
 c9ed29!2m2!1d-

75.4685674!2d6.3859565!1m5!1m1!1s0x8ef62f6275a77e37:0xdbaaec1c93d0792f!
 2m2!1d-75.5277942!2d10.4063421!3e0

Grupo Nutresa. (2020). *Grupo nutresa, quienes somos*.
<https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/>

IVA - *Impuesto de Valor Añadido 2020*. (2019). datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva>

Kurabié Galletas con almendras 200gr – Shop Greco. (2020). greco.com.co.
<https://shop-greco.com/producto/galletas-con-almendras-kurabie-200gr/>

La compañía | Quala. (2020). www.Quala.com.
<http://www.quala.com.co/colombia/quala-colombia/logros-y-reconocimientos-colombia/>

P. (2020, 8 marzo). *Ventas de alimentos procesados crecerían 25 % en el 2022 en el país*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-alimentos-procesados-creceria-25-en-el-2022-538837>

Perfil logístico de exportación a Bahamas | Portal de Exportaciones - Colombia Trade. (2019). Colombiatrade.

<https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-bahamas>

Población, total - Dominican Republic | Data. (2019).
datos.bancomundial.org.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=DO>

Ranking. (2019). World Bank. <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>

Rating: Calificación de la deuda de los países 2020. (2019). datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/ratings>

República Dominicana: panorama general. (2019). World Bank.
<https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

Rules of Origin Facilitator. (2019a). findrulesoforigin.org.
<https://findrulesoforigin.org/es/home/compare?reporter=044&partner=170&product=19053100>

Rules of Origin Facilitator. (2019b). findrulesoforigin.org.
<https://findrulesoforigin.org/es/home/compare?reporter=780&partner=170&product=19053100>

Rules of Origin Facilitator. (2019c). findrulesoforigin.org.
<https://findrulesoforigin.org/es/home/compare?reporter=388&partner=170&product=1905310000>

Turismo internacional, número de arribos - Dominican Republic, Cuba, Jamaica, Trinidad and Tobago, Bahamas, The | Data. (2019).

datos.bancomundial.org.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=DO-CU-JM->

[TT-BS](https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=DO-CU-JM-TT-BS)

User, S. (2020). *Cobertura.* gnd.com.do.

<http://gnd.com.do/index.php/nosotros/cobertura>

