



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS PARA EL  
INCREMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE KING KONG  
EN LA EMPRESA SAN ROQUE S.A. – LAMBAYEQUE,  
PERÚ – 2018 – 2020**

**PRESENTADO POR**

**DIEGO ALEJANDRO LUDEÑA JUGO**

**GERARDO ERNESTO SONO QUINTANA**

**ASESORA:**

**MÓNICA PINTADO DAMIÁN**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

Los autores permiten transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS PARA EL  
INCREMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE KING KONG EN LA  
EMPRESA SAN ROQUE S.A. – LAMBAYEQUE, PERÚ – 2018 – 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR:**

**BACH. DIEGO ALEJANDRO LUDEÑA JUGO  
BACH. GERARDO ERNESTO SONO QUINTANA**

**ASESORA:**

**MG. MONICA PINTADO DAMIAN**

**CHICLAYO, PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

*Primero, a Dios; segundo, a Diana Jugo, quien me apoyó constantemente con su amor y motivación; tercero, a Yuri Ludeña, por su esfuerzo y soporte; finalmente, a mis amigos por las risas y los buenos momentos.*

*Diego*

*Esta investigación se la dedico a mis padres y hermanos, quienes me motivaron y apoyaron desde un principio a lograr mis objetivos.*

*Gerardo*

## AGRADECIMIENTOS

A quienes me han acompañado: primero, Dios; segundo mis padres; tercero, mis amigos; cuarto, a los docentes que aportaron conocimiento y experiencia en clases y durante la investigación; finalmente, al equipo de San Roque por su apoyo.

Diego

En primer lugar, a Dios por darme salud y las fuerzas necesarias; en segundo lugar, al Sr. Jorge Piscocoya por abrirnos las puertas de su empresa; en tercer lugar, a los docentes de la universidad a quienes recurrimos para solventar nuestras dudas; por último, a todos aquellos que se tomaron un momento de su tiempo para brindarnos su apoyo en la realización de este trabajo de investigación.

Gerardo

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	vi
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Objetivos de la investigación .....	3
1.3. Impacto potencial.....	3
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	5
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	10
2.2. Bases teóricas .....	18
2.2.1. El King Kong como producto de exportación .....	18
2.2.2. Estrategias de marketing para la exportación .....	25
2.2.3. Diseño organizacional .....	45
2.2.3. Costos y presupuestos.....	61
2.3. Hipótesis .....	63
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	64
3.1. Diseño.....	64
3.2. Población y muestra .....	64
3.3. Instrumentación .....	71
3.4. Procedimiento.....	73
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	76
4.1. Resultados.....	76
4.1.1. Situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016.....	76

De acuerdo con la información obtenida en SUNAT (2017), se han registrado los valores y volumen exportado de King Kong en la empresa San Roque S.A. entre los años 2012 y 2016. ....	76
4.1.2. Estrategias de desarrollo de mercado para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque .....	81
4.2. Costo de propuesta de estrategias de desarrollo de mercado que para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020 .....	98
4.3. Discusión .....	103
4.3.1. Situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016.....	104
4.3.2. Estrategias comerciales que permitan un incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque .....	105
4.3.3. Costo de propuesta de estrategia comercial para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020 .....	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS .....	126

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Partida Arancelaria del King Kong</i> .....	20
Tabla 2: <i>Matriz de estrategia de marketing internacional</i> .....	26
Tabla 3: <i>Matriz FODA</i> .....	28
Tabla 4: <i>Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff para estrategias de crecimiento intensivo</i> .....	34
Tabla 5: <i>Distribución de la población según áreas funcionales de la empresa San Roque S.A.</i> .....	64
Tabla 6: <i>Relación de involucrados excluidos en la población de la investigación relacionados con San Roque S.A.</i> .....	67
Tabla 7: <i>Cálculo de muestra según criterio intencional</i> .....	68
Tabla 8: <i>Exportaciones de King Kong San Roque según peso neto en KG y valor FOB en US\$, 2012-2016</i> .....	76
Tabla 9: <i>Exportaciones de King Kong San Roque según presentación en KG, 2012-2016</i> .....	77
Tabla 10: <i>Guía de revisión documentaria sobre estrategias de desarrollo de mercado</i> .....	83
Tabla 11: <i>Selección de fuentes sobre estrategias de desarrollo de mercado</i> .....	85
Tabla 12: <i>Selección de la estrategia de desarrollo de mercado de acuerdo con las necesidades de la empresa San Roque S.A.</i> .....	87
Tabla 13: <i>Relación de factores internos y externos de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A.</i> .....	89
Tabla 14: <i>Análisis FODA de las exportaciones de la empresa San Roque S.A.</i> .....	90
Tabla 15: <i>Criterios básicos de selección de mercado destino de ferias internacionales para promover la venta de King Kong en el exterior</i> .....	91
Tabla 16: <i>Principales destinos para las exportaciones peruanas de productos de panadería y galletería en el año 2015</i> .....	92
Tabla 17: <i>Principales destinos para las importaciones mundiales de productos de panadería y galletería en el año 2015</i> .....	92
Tabla 18: <i>PBI per cápita del año 2015 de los destinos seleccionados</i> .....	93
Tabla 19: <i>Ranking Doing Business de los destinos seleccionados</i> .....	93



Tabla 20: <i>Riesgo país de los destinos seleccionados</i> .....	94
Tabla 21: <i>Principales relaciones comerciales de los destinos seleccionados</i> .....	94
Tabla 22: <i>Distancias geográficas de los destinos seleccionados</i> .....	95
Tabla 23: <i>Valorización de criterios de selección de mercado destino de ferias para promover la venta de King Kong en el exterior</i> .....	95
Tabla 24: <i>Ponderación de criterios de selección de mercado destino de ferias para promover la venta de King Kong en el exterior</i> .....	95
Tabla 25: <i>Importaciones mundiales de productos de la partida 1905.90.90.00 según departamento de destino, según cantidad en KG y valor CIF en US\$, 2012-2016</i> .....	96
Tabla 26: <i>Costos de las estrategias propuestas para el incremento de las exportaciones de King Kong</i> .....	98

## Índice de figuras

<i>Figura 1. Línea de producto del King Kong San Roque</i> .....	19
<i>Figura 2: Mercados internacionales del King Kong San Roque</i> .....	21
<i>Figura 3: Ficha técnica del King Kong</i> .....	22
<i>Figura 4: Proceso de exportación de King Kong en San Roque S.A.</i> .....	23
<i>Figura 5: Ciclo de vida del producto en el mercado</i> .....	30
<i>Figura 6: Procedimiento de la investigación</i> .....	75
<i>Figura 7: Estacionalidad de las exportaciones peruanas de los productos de panadería y galletería (partida 1905.90.90.00) entre 2012 y 2016</i> .....	77
<i>Figura 8: Mercados de las exportaciones peruanas de productos de panadería y galletería (partida 1905.90.90.00) entre 2012 y 2016</i> .....	79
<i>Figura 9: Tendencia de las exportaciones de King Kong San Roque según su peso neto exportado en KG, 2012-2016</i> .....	79
<i>Figura 10: Tendencia de las exportaciones de King Kong San Roque según su valor exportado en US\$, 2012-2016</i> .....	80
<i>Figura 11: Estrategias comerciales y crecimiento de las exportaciones</i> .....	81
<i>Figura 12: Análisis de entrevistas dirigidas a empresas exportadoras en el rubro de panadería y galletería</i> .....	82
<i>Figura 13: Proyección de las exportaciones de King Kong San Roque según su peso neto exportado en KG, 2017-2020, haciendo uso de regresión polinómica</i> ...	100

*Figura 14:* Proyección de las exportaciones de King Kong San Roque según su valor FOB exportado en USD, 2017-2020, haciendo uso de regresión polinómica. 101

*Figura 15:* Proyección del precio FOB de exportación de King Kong San Roque en USD/KG, 2017-2020 ..... 102



## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar de qué forma la propuesta de estrategia comercial permitiría lograr un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. Entre los objetivos específicos tenemos: primero, analizar la evolución de las exportaciones en los últimos años; segundo, identificar qué estrategias comerciales podrían darle un incremento; y por último, costear una propuesta con las más adecuadas, incluyendo una proyección de las ventas de 2018 a 2020.

Se utilizó el método descriptivo simple, aplicando encuestas y entrevistas semi estructuradas al personal administrativo dedicado directamente a las exportaciones; también, a otras empresas que exportan productos similares, a nivel nacional, con fines comparativos. Se revisó las estadísticas de exportación de San Roque y la bibliografía correspondiente a las estrategias comerciales.

La empresa tiene una gestión, mayormente enfocada a las ventas nacionales y no le da prioridad a exportar. Además, no cuenta con un departamento de comercio exterior definido, ya que los mercados no han variado, en los últimos cinco años operativos.

En conclusión, empleando el análisis propuesto por Kotler y Keller, se determinó que las estrategias de desarrollo de mercado son las que San Roque S.A. debería utilizar, porque permitiría un incremento de 48% en las exportaciones. Fue a través del análisis FODA, que se identificaron dichas estrategias, que son la reorganización de la empresa y la búsqueda de nuevos mercados. Dichas

estrategias tienen un costo de S/ 39,578, que se recuperarían, a partir del segundo año.

**Palabras clave:**

Estrategia de marketing, diseño organizacional, desarrollo de mercados, marketing internacional, ferias internacionales, cargos y funciones, costos y presupuestos



## ABSTRACT

This research has as its main objective to determine in which way a commercial strategy would let San Roque S.A. reach a growth in King Kong's exports. Specifically; it's intended to analyze the exports evolution of the last years, to identify which commercial strategies could boost the exports and to determine the cost of a proposal with the strategies to achieve it including a sells projection.

It has been used a descriptive method. Semistructured surveys and interviews have been applied to the administrative staff related directly to export activities, also other companies at the national level that export similar products with comparatives purposes. It has been reviewed export statistics from San Roque and bibliography concerning to commercial strategies.

The company has a management more focused in national sells not giving priority to export issues, it doesn't have a defined international trade department, and international markets have not changed in the last 5 years.

Concluding, San Roque's King Kong exports decreased by 65% in the last 5 years due to his lack of effectiveness in his commercial strategies and the poor focus in export processes. Applying the proposed analysis by Kotler and Keller it has been determined that development market strategies would allow an increase in the exports. Through the SWOT analysis, these strategies were identified, resulting in the reorganization of the company and the search of new markets involving an investment of S/ 39,578 recoverable in the second year.

**Key words:**

Marketing strategy, international marketing, organizational design, market development, international fairs, charges and functions, costs and budgeting



# INTRODUCCIÓN

La presente tesis abarca una estrategia de desarrollo de mercados para incrementar las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A.

San Roque S.A. es una empresa lambayecana que vende a nivel nacional y exporta dulces tradicionales, en las que destaca el King Kong como producto estrella. La empresa tiene una limitación en el crecimiento de sus exportaciones, puesto que entre los periodos 2012-2016, ha visto reducido su volumen de envíos en más del 50%.

El objetivo de la investigación es determinar de qué manera la propuesta de estrategia comercial incrementará las exportaciones de King Kong de San Roque S.A. del departamento de Lambayeque, Perú, entre los años 2018 y 2020.

Entre los objetivos puntuales, tenemos: primero, analizar la evolución de las exportaciones de King Kong; segundo, identificar las estrategias comerciales más adecuadas; y por último, , determinar el costo de la propuesta que permitiría un incremento en las exportaciones.

El método utilizado es el descriptivo simple, aplicando entrevistas a las principales jefaturas involucradas en las exportaciones de la empresa y encuestas a los jefes de áreas de San Roque. Asimismo, para comparar con otras empresas del rubro, se ha entrevistado a representantes de dos empresas afines.

La estructura del trabajo de investigación es la siguiente:

El capítulo I trata el problema de investigación, se explica la situación de la empresa, se plantean las preguntas problemáticas y se precisan los objetivos.

El capítulo II abarca el marco teórico, teniendo como antecedentes las tesis y artículos científicos sobre las estrategias comerciales.

El capítulo III detalla la aplicación del método descriptivo simple, el uso de encuestas, entrevistas, revisión documentaria sobre evidencias fotográficas y archivos de la empresa, también la data de exportación y estadísticas.

El capítulo IV presenta la discusión de los resultados, demostrando que las exportaciones en la empresa han ido decreciendo en los últimos 5 años, al no contar con estrategias efectivas para incrementar o mantener sus ventas en el extranjero. Además, se proponen las estrategias que permitirían mejorar la situación de las exportaciones con una proyección sobre las ventas que se obtendrían si se llega a implementar.

Finalmente, el decrecimiento de las exportaciones de King Kong, durante los últimos 5 años es más del 60%, por la ineficiencia de las estrategias comerciales de la empresa y la estrategia de desarrollo de mercados. Se identificaron estrategias a través del análisis FODA, teniendo como resultado la reorganización de la estructura empresarial y la búsqueda de nuevos mercados de exportación



# CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del problema

La presente investigación se centra en San Roque S.A., empresa pionera y la más influyente en la elaboración de King Kong a nivel nacional. El King Kong es un dulce tradicional lambayecano de galletas artesanales rellenas con dulce de leche. San Roque exporta su producto desde 2004, mayormente al mercado americano.

- Espacio: San Roque S.A., Lambayeque, Perú
- Tiempo: 2012-2016
- Concepto: estrategias comerciales

San Roque S.A., posee las siguientes limitaciones en el crecimiento de sus exportaciones (R.Soto, en comunicación personal, 2015):

- El acceso del King Kong a los mercados extranjeros resulta limitado, ya que la empresa busca posicionar su producto en las colonias peruanas.
- El seguimiento del producto en el mercado extranjero es limitado.
- La dificultad en los canales de distribución por inconvenientes como estafas, inconstancia de los clientes y falta de penetración en mercado.
- El tiempo de vida del producto es corto: dura 6 meses como producto fresco y bajo cadena de frío (6°C, aproximadamente).
- Capacidad de respuesta limitada en el área de producción, la cual mayormente está destinada para el consumo nacional.
- Dificultad para la toma de decisiones por parte del área de comercio exterior de la empresa, la cual se encuentra constantemente sujeta a decisiones de gerencia.

Se busca mediante un modelo de gestión, que la empresa logre superar estas limitaciones para mejorar los resultados de las exportaciones de King Kong.

Siendo una investigación en el campo de los negocios internacionales, no se consideró en este modelo de gestión aspectos como: el manejo del tiempo de vida o producción industrial, competentes a otras disciplinas.

### **Problema general**

¿De qué manera la propuesta de estrategias comerciales incrementaría las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. entre los años 2018 y 2020?

### **Problemas específicos**

1. ¿Cuál fue la situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016?
2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitan un incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque?
3. ¿Cuál es el costo de la propuesta de estrategia comercial que permitiría un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera la propuesta de estrategia comercial incrementará las exportaciones de King Kong de la empresa San Roque S.A. del departamento de Lambayeque, Perú, entre los años 2018 y 2020.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la evolución de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016.
2. Identificar las estrategias comerciales que permitan incrementar las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque.
3. Costear la propuesta de estrategias comerciales que posibiliten un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020.

## **1.3. Impacto potencial**

### **Impacto teórico**

- Se analizó cómo las teorías sobre estrategias comerciales, pueden ayudar a mejorar el crecimiento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A., entre los años 2018 y 2020.

- Aportar a la disciplina administrativa un modelo de gestión que permita incrementar las ventas en una empresa del sector industrial, enfocada al mercado extranjero.
- La temática relacionada con la gestión de exportaciones de productos no tradicionales es muy limitada, por lo cual, este informe plantea una propuesta estratégica de marketing que se pueda aplicar en San Roque S.A. y que pueda servir como modelo para nuevas implementaciones a otras empresas dedicadas al mismo rubro.

#### **Impacto práctico**

- Se brinda una propuesta estratégica de a San Roque S.A., de la ciudad de Lambayeque, Perú, con el fin de mejorar su gestión en el ámbito de los negocios internacionales.
- Resulta útil para las futuras operaciones de la empresa, además de buscar la generación de mayores ingresos por exportaciones de King Kong, contribuyendo con el desarrollo de su dimensión económica.
- Aporta un beneficio a las empresas del rubro, que deseen implementar estrategias de marketing, para mejorar sus niveles de exportación de productos de industrias alimentarias.

## CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Chávez & Juscamaita (2013), en su tesis *Estudio de prefactibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado estadounidense*, tienen como objetivo demostrar la viabilidad técnica, legal, económica y financiera del proyecto. Analizan el macro ambiente, el mercado internacional, localización, constitución de la empresa, organización y funciones, así como, el retorno sobre la inversión. Dentro de las estrategias de marketing, se determinó como estrategia de promoción la participación en ferias internacionales en Japón, Estados Unidos y Francia, a fin de internacionalizar el producto. Se determinaron costos de participación, y la estructura orgánica del proyecto, donde las áreas estratégicas son operaciones, comercio, compras y finanzas, para los cuales se han identificado funciones y requerimientos de personal, también servicios de terceros, tales como seguridad, transporte, asesoría, entre otros. Se tiene tasas internas de retorno del 25%, con un beneficio/costo de 142%, a 5 años.

De La Oliva & Gonzáles (2010), en su tesis *Producción y exportación de derivados de la tara*, analizan la factibilidad de acopio, proceso y exportación de polvo y goma de tara a empresas importadoras en el mercado europeo y en el americano. Los autores explicaron los factores internos, mercado

internacional, FODA, estrategias de marketing, aspectos relevantes para el proyecto, como organización y funciones. Se ha calculado una tasa interna de retorno de 51% y un beneficio/costo de 215%, en 5 años. Dentro de las principales estrategias de marketing, se propuso participar en ferias internacionales, y para lograr ventaja competitiva, aliarse estratégicamente con empresas relacionadas en el rubro.

Vidal (2010), en su *Estudio de prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos*, se analiza el ambiente externo e interno, las estrategias basadas en la calidad del producto de exportación; el mercado meta y perfil del consumidor de Estados Unidos, se desarrolló un estudio técnico, legal, económico, financiero, y organizacional. Asimismo, se busca tener una guía para agricultores e inversionistas, quienes, por medio de la asociatividad, tienen oportunidad de posicionar su fruta en el extranjero. Existe una tasa interna de retorno de un 36% y un beneficio/costo de 151%. Se ha encontrado una preferencia por una alimentación saludable en los mercados de destino, donde se aprovechará el Tratado de Libre Comercio, a fin de reducir costos de importación en destino.

Peña (2008), en su tesis de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, *Análisis y propuesta para el diseño organizativo en una sociedad de inversiones*, analiza la configuración organizacional de sociedades de inversiones a nivel mundial, a fin de identificar las mejores prácticas de gestión de capital humano, con la intención de proponer un diseño organizativo y estilo de dirección que mejor

se adecuen a la atracción y retención de talento humano que garantice el crecimiento de Diviso Grupo Financiero S.A. de forma sostenible. Se trata de un estudio descriptivo, realizando un análisis de la situación de la empresa, y en base al marco teórico sobre organizaciones eficientes y sostenibles, y estudiando los casos de éxito en estructuras organizacionales, gestión de talento humano y estrategias de negocio, se determinaron las características básicas que los analistas de inversión en la empresa deben tener, y lo que requiere para atraerlos y retenerlos, generando crecimiento sostenible, derivando esto en una propuesta de diseño organizacional que le permita cumplir objetivos a largo plazo.

Muro (2013), en su tesis *Propuesta de Rediseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*, propone un rediseño organizacional para esta institución educativa, analizando su diseño actual, el entorno, reforzando su plan estratégico, logrando un mapeo de procesos y documentos de gestión. Aplica el método descriptivo, donde se detallarán los pasos a seguir para rediseñar este sistema. Se realizó encuestas a los directivos y trabajadores, y el análisis estratégico para la institución. La empresa no contaba con documentos organizacionales en físico, pero sí tiene cultura burocrática; esto ha permitido desarrollar la propuesta, a fin de brindar un mejor servicio a los usuarios.

Flores (2010), en su artículo *Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional*, de la revista *Journal of Business* de la Universidad del Pacífico, examina los factores de contingencia en relación a

la flexibilidad que se debe tener en la gestión de las organizaciones, para tener una mejor posición competitiva. Se estableció que el factor más influyente en el diseño organizacional es la flexibilidad, enfoque que dinamiza la capacidad de respuesta de la organización frente a su entorno. Este factor se verá reforzado con la información y las alianzas estratégicas, que posibilita lograr una cultura organizacional sólida y un mejor desempeño empresarial.

En una tesis de Schrot (2011) sobre un análisis comparativo para promocionar café de Brasil y Colombia se identifican las principales estrategias elaboradas por estos países que les han permitido obtener reconocimiento en la comercialización de café. El diseño de la investigación fue descriptivo por ser cualitativa. Para la muestra se tomaron tres poblaciones: entidades públicas, entidades privadas y expertos con conocimiento en la creación de políticas de promoción de café. En relación a lo anterior se usaron tres tipos de instrumentos: la revisión documentaria, el análisis comparativo y entrevista con expertos. Los resultados arrojaron que para promocionar un producto como el café tal como lo hace Colombia y Brasil es necesario un apoyo de políticas públicas por parte del Estado como programas de financiamiento que ayuden a ingresar a mercados.

En la tesis de Amado (2011) sobre propuestas estratégicas de marketing para exportación de artesanía se proponen estrategias de marketing para la maximización de esta operación comercial internacional. El diseño de esta investigación es descriptivo cualitativo y cuantitativo y para la muestra se



utilizaron dos poblaciones: las pequeñas empresas exportadoras de artesanía a Estados Unidos y los profesionales de marketing y logística en las que se aplicaron entrevistas a profundidad y revisión documentaria como instrumentación. Finalmente, se tuvo como resultados que para la maximización de las exportaciones se pueden implementar estrategias de marketing como la publicidad, imitación innovadora, adaptabilidad y segmentación de mercado.

Un informe de Mathews (2009) menciona que un elemento importante de las empresas que recién están creciendo es el empleo de las alianzas estratégicas, ya sea asociándose con otras con la finalidad de crecer más rápido o reducir costos. Dentro de las formas de alianza estratégica se rescatan cuatro tipos: el consorcio, que es una alianza entre empresas del mismo tamaño, características y objetivos; la subcontratación, consiste en una forma de asociar empresas grandes con otras de menor tamaño; la franquicia, que es la transferencia a un tercero del know how de la empresa, mediante manuales y que paga un monto de entrada y regalías; por último, se tiene a la licencia de marca, en el que se le otorga la autorización de la marca a un tercero para que la use y produzca ganancias para la empresa.

En una tesis de Kiyohara & Teves (2011) sobre *Exportación de café orgánico filtrante al Japón* tuvo como fin la promoción y comercialización de café orgánico filtrante en Japón, ofreciendo un producto de alta calidad. Se halló que el café seleccionado debe ser de la mejor producción posible proveniente de lugares especiales además de contar con un acuerdo a largo

plazo con los productores, para evitar quedarse sin stock, ya que al ser orgánico necesita un manejo adecuado y dedicación. También, se deberá hacer una supervisión continua de los proveedores, quienes deben contar con las certificaciones necesarias. Las ferias son una ventana y forma de llegar a los clientes japoneses, el Perú ya ha ganado premios importantes para el café en ferias importantes como SCAA en el 2010. Por otro lado, se conoció que el 71% de expositores internacionales logró buenas conexiones al asistir a la Bio Fach de Japón.

En un artículo de la Cámara de Comercio de Lima (2007) en el capítulo ocho que tenía como tema estrategias de entrada al mercado, se trató sobre los beneficios de las alianzas estratégicas para introducir productos a Estados Unidos. Es decir, se habló de las formas de alianzas de las empresas latinoamericanas en Estados Unidos, la primera donde no incluye la creación de una nueva empresa, sino una delimitación de responsabilidades y la segunda donde una empresa paga a otra para la fabricación de productos con su marca.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

En la tesis de Andrade & Castro (2007) sobre alianzas estratégicas de internacionalización para la industria de chocolate en Ecuador tiene como fin formar una alianza estratégica con una empresa mediana de la Unión Europea donde la empresa ecuatoriana produciría los chocolates, mientras que la empresa europea se encargaría de su distribución. Con esta alianza,

se busca conocer las preferencias de los consumidores europeos para adaptar el producto a sus exigencias, y se analizan las normas o requisitos necesarios. Por último, con el resultado de factibilidad se obtuvo que el proyecto era aceptable al tener una TIR de 103% superior a la TMR de 14,68% y la VAN superior a cero.

En una tesis de Martínez (2009) sobre alianzas estratégicas se determinan si son eficientes para las PYMES como herramienta de entrada en mercados internacionales. La investigación es descriptiva cualitativa y como instrumentos se utilizó la revisión documental y fuentes primarias de información. Los resultados fueron que las PYMES están orientadas al individualismo y deben optar poco a poco por las alianzas estratégicas, debido a que es una herramienta importante para enfrentar obstáculos tanto a nivel local e internacional con el fin de vender productos en el exterior. Se recalca que es importante la participación, colaboración, proactividad y acuerdos mutuos.

En la tesis de Ubilla (2008) sobre rediseño organizacional se propone un rediseño, además de un sistema administrativo, que permita medir con controles de gestión el impacto del cambio organizacional. El diseño de la tesis es descriptivo y se usaron instrumentos de encuesta para la recolección de información. Los resultados fueron que el modelo más adecuado para este tipo de empresas es el de una estructura adhocrática, donde se pone mayor énfasis en el conocimiento y la información, adecuándose al entorno dinámico y complejo de la organización.

En la tesis de Ixcot (2006) sobre rediseño organizacional de una empresa productora de cardamomo, se plantea que la empresa sea una productora y exportadora de semilla de cardamomo que cumpla con las normas de calidad nacional e internacional para obtener mejores precios en el mercado. La empresa no contaba con una misión y visión ni con una estructura organizacional adecuada, es por eso, que se recomendó la implementación de una estructura organizacional adecuada que delimitara los niveles jerárquicos, las funciones, atribuciones de cada puesto de trabajo, así como los grados de autoridad y responsabilidad de la organización.

En la tesis de Burden (2006) para un el desarrollo de un modelo de rediseño organizacional en Sudáfrica se propone un proceso de reducción de personal en los negocios de Sudáfrica mediante un rediseño de la organización. La investigación es cualitativa y la muestra consta de las personas que tengan el mayor conocimiento posible del proceso de recorte de personal actual y que tengan la potestad contribuir al estudio. El modelo de rediseño organizacional podría intervenir y mejorar el proceso de reducción de personal basándose principalmente en el planeamiento y la comunicación como aspectos claves para lograrlo.

En la tesis de Adero & Liu (2011) sobre competitividad mediante alianzas estratégicas tuvo como objetivo analizar como las alianzas estratégicas entre bancos y compañías de telefonía celular pueden ser ideales para enfrentar y superar sus desafíos y obstáculos, además usarán como caso de estudio a

la alianza entre las empresas Equity Bank y Safaricom. La investigación es cualitativa e incluye como muestras a los miembros de las empresas donde se realizará el caso de estudio usando como instrumentos documentos escritos además de las entrevistas realizadas a la muestra. Se concluyó que las alianzas estratégicas podrían emplearse para superar obstáculos y amenazas de empresas competidoras obteniendo beneficios adicionales.

En la tesis de Aalto (2012), se aprecia la utilidad de la teoría del diseño organizacional en la aplicación para evaluar y controlar líneas base de costo y mercado, el objetivo es analizar el cumplimiento de los métodos de presupuestos y pronósticos con la ayuda del diseño organizacional. Se trata de un estudio descriptivo correlacional, donde analiza la relación entre el diseño organizacional y las otras dos variables mencionadas, donde se aplica y evalúa el caso de Haahtela HR Ltd., una empresa finlandesa que desarrolla sistemas de información y servicios tecnológicos, donde se llega a concluir que las funciones de control y coordinación están centralizadas en la toma de decisiones y control de diagnósticos, y las decisiones descentralizadas giran en torno a la motivación y uso interactivo de los sistemas de gestión; donde las empresas deben evaluar qué sistema de control de la gestión deben usar y de qué forma.

En la disertación de George (2011), el propósito es evaluar si combinar el desarrollo organizacional con el diseño organizacional intervienen en el cambio de las organizaciones, haciéndolo más efectivo. Aplica un diseño descriptivo, con entrevistas semiestructuradas dirigidas y realizadas por vía

telefónica y cara a cara, a consultores, investigadores y académicos de la materia, con más de 15 años de experiencia en el entorno empresarial. Se ha determinado que la mayoría de estos expertos han aplicado exitosamente esta combinación de teorías en la gestión de cambios en las empresas donde se han desempeñado, se rescata la importancia de alinear las organizaciones desde el enfoque de sistemas para tener mayor flexibilidad ante cambios del entorno, y se requiere considerar la cultura empresarial como un elemento importante dentro de los cambios organizacionales en general.

El proyecto de King (2011), propone un modelo de diseño organizacional integrado global, donde analiza a profundidad los modelos de gestión Star y CSR con un enfoque global a fin de lograr una integración de ambos modelos y discutir su implementación y evaluación en las organizaciones multinacionales. Se realiza un análisis extensivo de la historia del diseño organizacional, el modelo Star y el modelo de reestructuración culturalmente sensible (CSR), y su aplicación en la gestión del potencial humano, el desarrollo organizacional, la dirección estratégica, la comunicación y competencia intercultural y la gestión de procesos, aspectos clave en la gestión y alta dirección. Se define este modelo para dirigir las iniciativas de diseño en las organizaciones, brindando esquemas y bases para gestionar los procesos de emprendimiento del cambio.

El libro de Cummings & Worley (2015), tiene como objetivo describir en términos prácticos, cómo el conocimiento científico del comportamiento

puede ser utilizado para desarrollar estrategias, estructuras y procesos organizacionales. Se toma como base casos empresariales, y se organiza en: visión conjunta del desarrollo organizacional, el proceso del desarrollo organizacional (DO), la intervención de procesos y potencial humano, intervención tecno estructural, cambio estratégico y aplicaciones especiales del DO.

El artículo de Tuan (2012), busca determinar una estrategia que ayude a una empresa productora de textiles en Vietnam a lograr posicionamiento y desarrollo de mercados. Se hace uso del análisis del entorno empresarial y FODA para establecer estrategias, donde se determina que la empresa tiene inconvenientes con la competencia, la cual ha crecido en los últimos años, para lo cual se requiere esfuerzos de marketing (factor crítico de éxito de la organización) que implica la movilización del potencial humano hacia esos esfuerzos. Esto debe ir de la mano con las finanzas, y un mayor reclutamiento de personal de ventas para incrementar las actividades comerciales, capacitarlos y retenerlos en materia de salarios.

El artículo de Jaroenwanit y Kattiyapornpong (2012), presenta un estudio exploratorio del rol de la estrategia de marketing y desarrollo de productos nuevos en el logro del éxito a largo plazo de la aceptación de mercado en el contexto de un producto local en Tailandia. Se considera un estudio cualitativo, donde se ha hecho uso de la revisión documentaria, focus group y entrevistas a profundidad, entre empresarios y consumidores de dicho país, que hayan consumido productos regionales en los últimos doce meses.

Se demuestra la importancia de entender las estrategias de marketing, frente a problemas como la respuesta del consumidor frente al diseño del producto y sus necesidades y expectativas. El perfil del producto y su imagen frente al consumidor generaban insatisfacción, requiriéndose con urgencia, innovación, proyección y evaluación del producto son las principales recomendaciones del artículo.

El libro de Baker (2014), busca proporcionar un marco teórico alternativo frente a los conceptos tradicionales de las estrategias y dirección de marketing, con un enfoque aplicativo, brindando ejemplos y casos de estudio, a fin de motivar la aplicación académica de principios y marcos teóricos a situaciones reales. Se compone de las siguientes partes: cuestiones estratégicas, la apreciación del marketing, la dirección de la mezcla de marketing y la implementación del marketing.

Guardiola (2009) en su tesis sobre la propuesta de una estrategia comercial para la exportación de mermelada de la empresa “Dulcería el Ingenio” al mercado australiano desarrolló un estudio de mercado a partir de la información recopilada por tiendas de ese país, datos de la competencia, precios de venta y sabores, sumándole a esto un análisis del mercado mediante las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA. Por una parte, se encontró que el consumidor australiano tiene un alto poder adquisitivo, consume productos naturales y valora la calidad sobre el precio lo que lo convierte en un mercado atractivo. Por otra parte, como estrategia de ingreso se propuso la promoción del producto a través de ferias



internacionales y canales de distribución a través de mayoristas para el ingreso a tiendas minoristas incrementando los envíos periódicamente.



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. El King Kong como producto de exportación

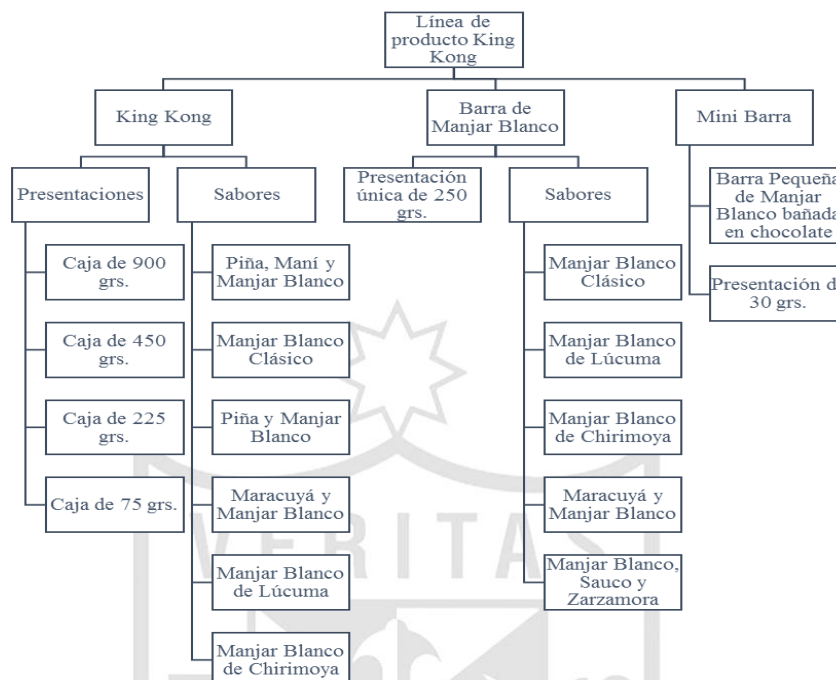
El término “King Kong”, haciendo referencia al dulce tradicional del norte del Perú, surge en la década de 1930, cuando la Sra. Victoria Mejía, reconocida dama lambayecana, inicia la producción de diversos dulces tradicionales en la ciudad de Lambayeque, sobresaliendo un alfajor de gran tamaño, elaborado a base de una galleta dura y crujiente, cuyo lanzamiento coincidía con la taquilla de *King Kong*, esto provocó picardía entre la población lambayecana, la que comparó el molde y tamaño del dulce con la figura del gorila de la película, surgiendo así el nombre del dulce típico del departamento de Lambayeque, Perú. (San Roque S.A., 2014)

#### □ Definición del King Kong

En términos técnicos, el King Kong se define como un dulce compuesto por capas de galletas superpuestas rellenas de dulce, que puede variar entre manjar blanco, que es un dulce elaborado, a partir de la evaporación de la leche y la adición de un endulzante; y dulces elaborados con maní, piña, u otras frutas. (San Roque S.A., 2015)

En términos comerciales, King Kong es diferente de la barra de manjar blanco, siendo el primero, un compuesto de cuatro capas de galleta y tres de manjar blanco o dulce de diferentes sabores, y el segundo, un compuesto de dos capas de galleta y solo una de manjar blanco, se comercializa la barra de tamaño normal (250 gr.) y la mini barra rellena de chocolate (30 gr.). (San Roque S.A., 2015)

Se distingue, en la línea de producto del King Kong, los siguientes:



**Figura 1. Línea de producto del King Kong San Roque**

**Fuente:** Adaptado de San Roque S.A. (2014).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

Respecto a la Figura 1, cabe resaltar, sobre los sabores del producto, que los más conocidos en el mercado, son los de manjar blanco clásico, piña, maní y manjar blanco, y piña y manjar blanco. Los nuevos sabores (lúcumas, chirimoya y maracuyá) han sido introducidos entre los años 2013 y 2014, mientras que el último, introducido en el año 2015, fue el de manjar blanco, saucos y zarcamoras. La mini barra es un producto nuevo, el cual ha sido destinado para el consumo de niños. (San Roque S.A., 2015)

#### □ Partida arancelaria

Respecto a su partida arancelaria, se ha identificado la siguiente:

**Tabla 1. Partida Arancelaria del King Kong**

<b>Sección IV: Productos de las industrias alimentarias, bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco, elaborados</b>	
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capítulo</b> 19.05	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos del tipo de los utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares
<b>Partida Arancelaria</b> 1905.90.90.0 0	Los demás Aquellos que no comprenden el pan crujiente <i>Knäckebröt</i> , pan de especias, galletas endulzadas con edulcorante, barquillos y obleas rellenos y no rellenos y galletas saladas o aromatizadas.

**Fuente:** Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del Perú (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

La Tabla 1 muestra la partida arancelaria del King Kong, correspondiente a productos de industrias alimentarias, específicamente panadería y pastelería. Este código se emplea a fin de identificar al producto en el extranjero cuando es exportado. (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2015)

#### □ **Características del King Kong**

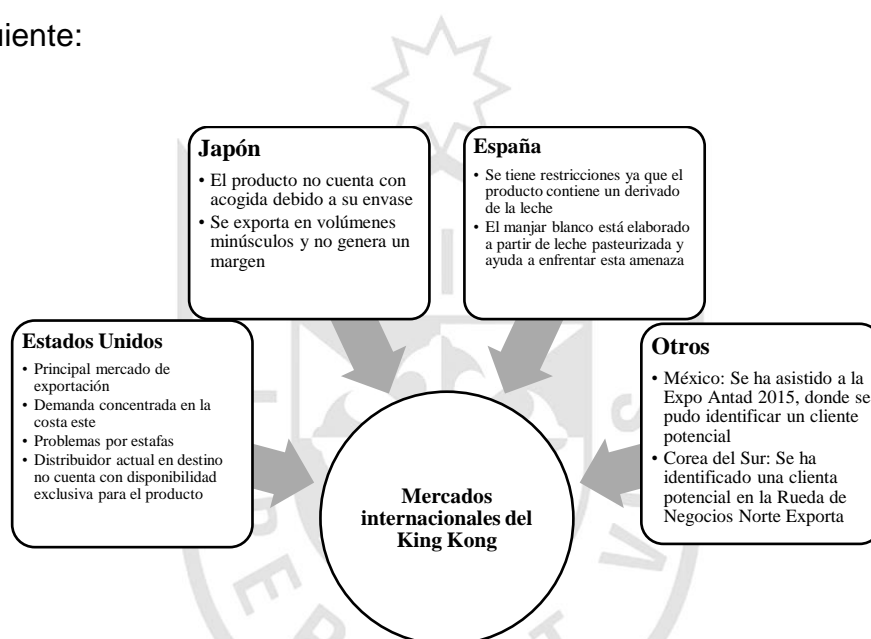
Se trata de un producto de industrias alimentarias, con sabor dulce y textura dura-crocante respecto a la galleta, y suave, respecto al manjar blanco, con un olor ligero, casi imperceptible, a dulce de leche. El color de la galleta es amarillo claro, mientras que el manjar blanco adopta un color similar, un tanto más claro. (San Roque S.A. (a), 2015)

El tiempo de duración del producto es de 6 meses en promedio; sin embargo, con una cadena de frío entre 18 y 22°C, este puede prolongarse hasta por más de un año. (R.Soto, en comunicación personal, 2015)

En cuanto a su elaboración, contiene alérgenos (leche, trigo, huevo y soya); azúcar blanca, harina de trigo fortificada, glucosa, manteca vegetal, leche descremada en polvo, almidón de yuca, estabilizantes y conservantes, regulador de acidez y enzima láctea. (San Roque S.A. (a), 2015)

## □ Mercados de destino

Respecto a los mercados de destino del King Kong, se puede argumentar lo siguiente:



**Figura 2: Mercados internacionales del King Kong San Roque**

**Fuente:** Adaptado de R. Soto, en comunicación personal (abril de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

La Figura 2, explica de manera concisa, los principales mercados de exportación de King Kong en la empresa San Roque S.A. son Estados Unidos, Japón y España; mientras que, México y Corea del Sur son mercados potenciales que han surgido recientemente para la exportación de este producto (Soto, R., en comunicación personal, abril de 2015).

## □ Ficha técnica

En la ficha técnica del King Kong, se tiene la siguiente:

<b>Ficha Técnica</b>	
	<p><b>Nombre del producto:</b> King Kong</p> <p><b>Denominación comercial:</b> Galletas rellenas de manjarblanco o dulces diversos</p> <p><b>Descripción:</b> Capas de galleta con relleno de manjarblanco o dulces diversos, con envoltura de papel plástico para manteca, envase interno de polipropileno, y envase externo (caja de cartón con impreso plastificado, sellada por ambos lados)</p> <p><b>Presentaciones:</b> 900, 450, 225 y 75 grs.</p> <p><b>Lugar de elaboración:</b> Planta de Producción de San Roque S.A. - Carr. Panamericana Norte Km 780, Lambayeque - Perú</p>
	<p><b>Composición Nutricional (por una ración de 75 grs. y basados en una dieta de 2,000 calorías diarias)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 287 Kcal, 55 Calorías de Grasa</li> <li>• 6 grs. de Grasa Total, 4 grs. de Grasa Saturada, 0.32 grs. de Grasa Trans</li> <li>• 43 mgrs. de Colesterol</li> <li>• 82 mgrs. de Sodio</li> <li>• 49 grs. de Carbohidratos en Total</li> <li>• 35 grs. de Azúcar</li> <li>• 9 grs. de Proteína</li> <li>• Calcio: 23%, Hierro: 7%</li> </ul>
	<p><b>Normatividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación HACCP</li> <li>• R.S. H5600112N-MCSNRQ</li> </ul>
	<p><b>Conservación para Exportación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En frío: -22°C - 10°C</li> <li>• Tiempo de duración: De 6 meses a más de un año</li> </ul>
	<p><b>Mercados de destino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos (Costa Este, principalmente Nueva York)</li> <li>• Japón</li> <li>• España</li> <li>• Otros: México, Corea del Sur</li> </ul>

**Figura 3:** Ficha técnica del King Kong

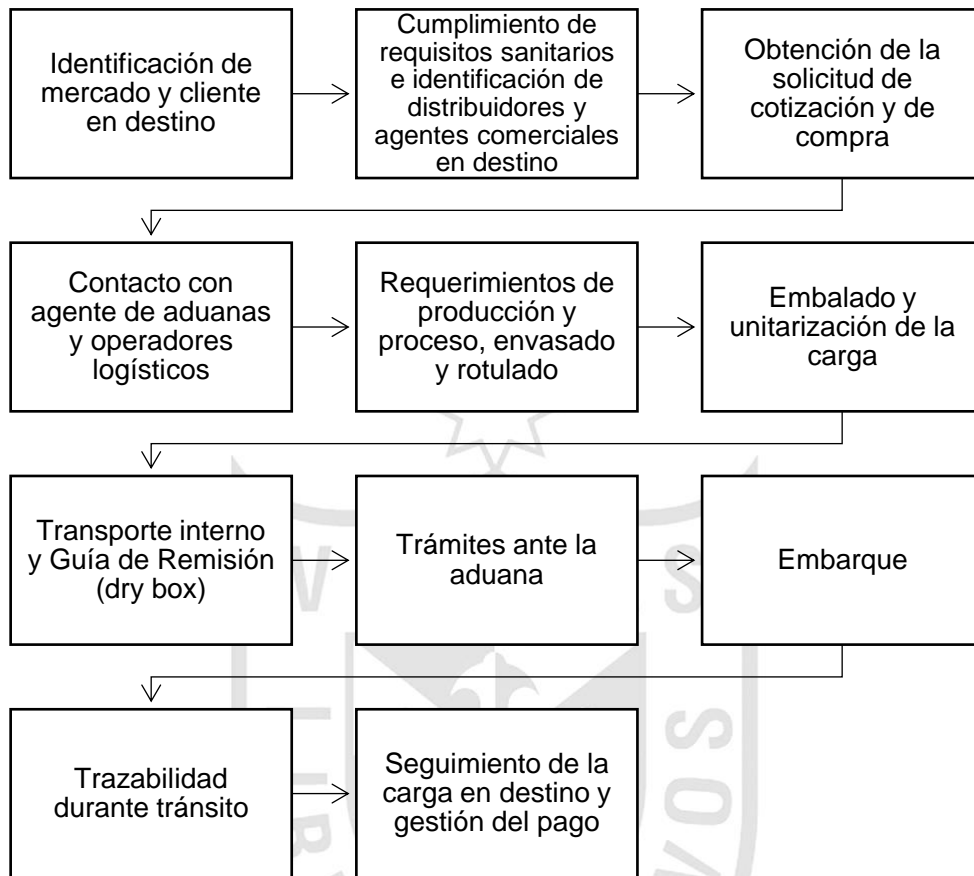
**Fuente:** Adaptado de R. Soto, en comunicación personal, abril de 2015; y San Roque S.A. (a), 2015.

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la figura 3, se distinguen los elementos que caracterizan al King Kong como producto de exportación (ver envase y carga unitarizada, anexos 25 y 26); siendo calificado como inocuo por la certificación HACCP, la cadena de frío que requiere para su conservación y distribución en puntos de venta del extranjero, información nutricional, entre otros. (R. Soto, en comunicación personal, abril de 2015; San Roque S.A. (a), 2015.)

## □ Proceso de exportación de King Kong

La exportación de King Kong aplica con una serie de etapas en su realización:



**Figura 4: Proceso de exportación de King Kong en San Roque S.A.**

**Fuente:** Adaptado de R. Soto, en comunicación personal, abril de 2015

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la figura 4, el flujo de proceso muestra los pasos para exportar King Kong en San Roque S.A., donde se tiene (R. Soto, en comunicación personal, abril de 2015):

- ☐ Identificación del cliente: el importador o agente comercial es contactado en el extranjero, siendo la vía más común las ferias comerciales o contactos a nivel nacional o internacional ya establecidos, existentes o mediante terceros.

- ☒ Requisitos sanitarios: para demostrar la salubridad del producto, se requiere la tramitación de los documentos respectivos acorde al mercado de destino, lo cual requiere un tiempo para su obtención, el cual varía según el país.
- ☒ Distribuidores y agentes comerciales: se identifica la empresa o persona que se encargará de la distribución del producto a fin de tenerlo disponible para la adquisición del cliente final en el menor tiempo posible, mientras que los agentes comerciales se encargarán del proceso de importación del producto, a quienes se les paga una comisión en base al valor FOB exportado.
- ☒ Cotización y compra: el cliente solicita la lista de precios de la empresa exportadora, evalúa su conveniencia en la oferta y emite una orden o solicitud de compra con los detalles del producto que requieren para la exportación.
- ☒ Operador logístico: se encargará del traslado de la mercancía desde la fábrica hasta el puerto de origen (frecuentemente, el marítimo del Callao), y de los trámites aduaneros.
- ☒ Producción: la empresa se encarga de producir el King Kong, donde se puede identificar dos etapas clave: la producción de manjar blanco en pailas al vacío, y el armado del producto donde se integra la galleta artesanal con el dulce de leche, se envasa y rotula de acuerdo con el mercado de destino. Se aplica la norma HACCP para que el producto sea inocuo, apto para el consumo humano.



- ☒ Embalaje y unitarizado: se embala la mercancía y se paletiza, armando una unidad que ingresará al contenedor, facilitado su traslado, haciéndolo más seguro.
- ☒ Transporte interno: se realiza por camión vía terrestre hasta el puerto de Callao, se emite la Guía de Remisión, documento que sirve para el control de la salida de las mercancías al puerto. En esta primera etapa, se transporta la mercancía en un contenedor seco o dry box.
- ☒ Trámites aduaneros: por cuenta de la empresa, el tercero o el operador logístico contratado.
- ☒ Embarque: se emite el documento de transporte internacional, útil para transmitir la propiedad de la mercancía en caso de exportación directa, documento que también se utiliza para el pago.
- ☒ Trazabilidad: con ayuda del sistema en línea del transportista internacional, se puede rastrear la carga a fin de ver su estado y trayecto en el viaje.
- ☒ Seguimiento: se asegura la llegada de la mercancía en condiciones óptimas. Se tiene que haber realizado el pago por cuenta del cliente.

### **2.2.2. Estrategias de marketing para la exportación**

Basados en Doole y Lowe (2008), la estrategia de marketing para la exportación, se define como aquella que corresponde a los tres eslabones de marketing internacional (de exportación, internacional y global); en el cual la empresa vende sus productos o servicios pasando fronteras.

Se refiere a la directriz o acción general que la empresa va a tomar para cumplir con objetivos relacionados con el marketing mix: precio, producto, comunicación de mercado y distribución física internacional. Todos ellos, orientados a satisfacer o exceder las expectativas del cliente en el extranjero. Involucra procesos de planificación, desarrollo e implementación para llevarse a cabo. (Doole & Lowe, 2008)

**Tabla 2: Matriz de estrategia de marketing internacional**

<b>Marco Referencia Empresarial</b>	<b>de</b>	Visión/Objetivos de la compañía. Historia y cultura de compañía.		
<b>Análisis Situación</b>	<b>de</b>	<b>Análisis Entorno</b>	Macroentorno	
			Situación de mercado	
		<b>Análisis Interno</b>	Análisis general de la empresa	
			Análisis del valor competitivo	
<b>Diagnóstico</b>		Análisis FODA		
<b>Estrategia</b>		Redefinición del posicionamiento Redefinición del público objetivo		
<b>Objetivos</b>		Objetivos cualitativos y cuantitativos		
<b>Plan de Acción</b>		Producto Precio Promoción Plaza		
<b>Sistemas Control</b>	<b>de</b>	Indicadores clave (KPI's) Foros de control		

**Fuente:** Adaptado de Gutiérrez (2011).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Tabla 2 se tiene a la estructura del plan de marketing, la cual empieza a partir del marco de referencia empresarial donde se incluyen los objetivos, misión, visión e historia de la empresa; luego sigue el análisis de situación, es decir, los aspectos del entorno de la empresa y su situación interna; a esto le sigue realizar un análisis FODA como parte del diagnóstico; se plantean los objetivos cualitativos y cuantitativos y se procede al plan de acción basándose en las 4p: producto, precio, promoción y plaza. Por último, se establece un sistema de control para

monitorear y hacer seguimiento de las actividades realizadas en este plan.  
(Gutiérrez, 2011)

#### □ **Definición de estrategia**

Se define a la estrategia de negocios como un conjunto de compromisos y acciones de una empresa para obtener ventaja competitiva en base a competencias en mercados puntuales. Refleja las decisiones de una empresa para competir, que influyen en su desempeño en el largo plazo.  
(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Se tipifica a las estrategias (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008):

- ☒ De liderazgo en costos, con la finalidad de lograr un producto aceptable para el cliente al costo más bajo posible con relación a la competencia. No añaden un valor diferencial al producto, o se considera de menor importancia, con el riesgo de perder atractivo al cliente con la oferta.
- ☒ De diferenciación, cuyo objetivo es el producto a costo aceptable, pero con valor diferencial respecto a la competencia, dirigiéndose a clientes meta que perciben este valor, sin dejar de lado el precio competitivo, la propensión del cliente a valorar los atributos del producto genera su disposición a pagar un determinado precio por el mismo.
- ☒ De enfoque, cuando se utiliza competencias centrales para cubrir necesidades de un segmento o nicho determinado, donde son competitivos.
- ☒ De liderazgo en costos y diferenciación integrada, busca de forma simultánea un producto a bajo costo y diferenciado, con base en la eficiencia, generando flexibilidad ante cambios externos.

Se conocen cuatro estrategias básicas para competir a nivel internacional (Hill, 2011):

- ☞ Estandarización global: reducción de costos mediante economías de escala a nivel internacional, no se busca adecuar el producto a condiciones locales, ya que incrementa estos costos, se estandariza el producto a nivel mundial.
- ☞ Localización: adaptar el producto a los gustos y preferencias de diferentes localidades, surte efecto cuando existen diferencias notorias entre los perfiles de consumidores de los mercados, se incrementa el valor del producto.
- ☞ Estrategia transnacional: en simultáneo busca bajos costos con localización y escala, el reto es lograr un producto diferenciado a bajo costo, en un mercado competitivo, involucra un replanteamiento de la oferta.
- ☞ Estrategia internacional: elabora primero productos para el mercado local y realizar ligeras adaptaciones para lanzarlo en el exterior, se buscan productos genéricos, en un mercado de baja competencia.

#### ☞ **Matriz FODA**

**Tabla 3: Matriz FODA**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<b>Amenazas (A)</b>	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

**Fuente:** Adaptado de David (2003).

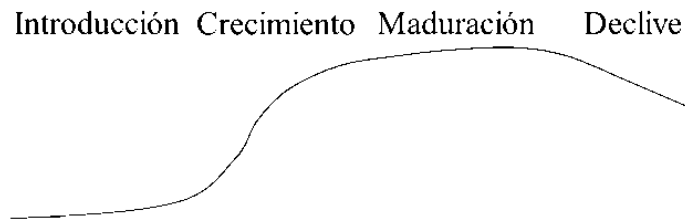
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Tabla 3, David (2003) define a la matriz de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) como una herramienta que sirve para la generación de cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las tendencias y oportunidades externas.
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): aprovechan las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): tienen como propósito mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA): son tácticas defensivas que tienen como objetivo reducir y evitar las debilidades internas y amenazas externas.

#### **Definición de estrategia de marketing**

Según Shaw (2012), la estrategia de marketing se define como un componente de envergadura en la estrategia corporativa, la cual consiste en objetivos, planes y programas que buscan la satisfacción de un cliente, un mercado, para generar relaciones a largo plazo, en el tiempo, y a su vez, generar un mayor grado de ventas. Se divide por etapas, de acuerdo con el ciclo de vida del producto, en estrategias de introducción, crecimiento, maduración y declive del mercado, donde las estrategias variarán de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto.



**Figura 5: Ciclo de vida del producto en el mercado**

**Fuente:** Adaptado de Shaw (2012).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Figura 5, se precisan las cuatro etapas del ciclo de vida del producto en el mercado, donde cada etapa define diferentes tipos de estrategia, que difieren entre penetración y nichos para la introducción, expansión de segmento o de marca para el crecimiento, diferenciación y mantenimiento del mercado para la maduración, y desinversión o reestructuración para el declive.

Es el patrón que integra las metas y políticas más importantes de la organización y que además establece todos los procedimientos y acciones a realizar para poder alcanzarlas. Establecer una estrategia bien definida nos permitirá organizar y asignar los recursos de una organización para anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones de la competencia (Vicente, 2009).

Se consideran tres elementos:

- ☐ Las metas que deben lograrse
- ☐ Las políticas más importantes que guiarán la acción
- ☐ Los programas que deberán lograr las metas definidas en el plazo establecido

También, se define como un patrón de objetivos, recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y factores del entorno. La estrategia debe especificar lo siguiente (Vicente, 2009):

- ☐ Qué; objetivos alcanzar
- ☐ Donde; el mercado al que está dirigido el producto
- ☐ Cómo; que recursos y actividades se realizarán para aprovechar las oportunidades en cada mercado

Además, se menciona que la estrategia posee cinco elementos (Vicente, 2009):

- ☐ Alcance: se refiere a las líneas de productos y segmentos de mercado en los que compete la empresa. el alcance de la organización debe reflejar el punto de vista administrativo es decir la misión de la empresa.
- ☐ Metas y objetivos: se debe detallar en períodos específicos de tiempo los ámbitos deseados de logro de la organización.
- ☐ Despliegue de recursos: decidir de qué forma se van a obtener y asignar los recursos a utilizarse.
- ☐ Identificación de una ventaja competitiva sostenible: se examinan las oportunidades de negocio de cada línea de producto o mercado y las fortalezas que tiene la organización en relación a sus competidores para saber aprovecharlas.

- ☐ Sinergia: sucede cuando la organización, los mercados, los recursos y aptitudes se complementan y se refuerzan recíprocamente para funcionar mejor.

La estrategia de una organización es el plan de acción de una organización para colocar la empresa en un mercado, competir con éxito y satisfacer a los clientes logrando los objetivos establecidos. El proceso de creación de una estrategia y su puesta en práctica está compuesto de cinco tareas administrativas (Vicente, 2009):

- ☐ Desarrollar una visión estratégica: con el fin de establecer una dirección a largo plazo, es decir en qué clase de empresa quiere convertirse.
- ☐ Determinar objetivos: convertir la visión estratégica en metas y resultados específicos.
- ☐ Crear una estrategia: con el propósito de lograr los resultados.
- ☐ Poner en práctica y ejecutar: la estrategia escogida de forma eficiente.
- ☐ Evaluar el desempeño: para corregir aspectos en la visión, objetivos, estrategia o la puesta en práctica al tener más claro la realidad. Se aprovecharán nuevas ideas y oportunidades.

Se asegura que la estrategia es una forma de crear valor de las empresas mediante la relación y coordinación de sus operaciones en múltiples mercados. Existe una base útil para analizar la estrategia (Vicente, 2009).

- ☐ Visión a largo plazo de la dirección
- ☐ Objetivos claros para lograr la visión
- ☐ Activos, habilidades y capacidades



- ☒ Negocios en los que compite la empresa
- ☒ Estructura, sistemas y procesos
- ☒ Creación de valor mediante actividad en múltiples mercados

#### ☐ Estrategias de crecimiento

Se definen las siguientes (Vicente, 2009):

- ☒ Penetración de mercado: se logra mediante la mejora de los productos o servicios, además de invertir en publicidad, reducir costos y reformular la política de precios con el fin de incrementar la lealtad del cliente y la compra de los productos.
- ☒ Desarrollo de nuevos productos para mercados actuales: se realiza a través del desarrollo de forma extensa de productos de una línea ya existente, o introduciendo nuevos productos que sirvan para satisfacer a los clientes actuales buscando el reconocimiento de marca como estrategia de inserción.
- ☒ Desarrollo de mercado para los productos actuales: permite la creación de estrategias de marketing dirigidas a clientes en mercados diferentes a los existentes ya sean nacionales o extranjeros. Existen acuerdos entre países que pueden facilitar la entrada a nuevos mercados al tener barreras de entrada reducidas o nulas. Por otro lado, la tecnología ha permitido acceder a nuevas formas de comercialización, llegando a mercados potenciales de cualquier lado del mundo. Otro aspecto, que se incluye es considerar nuevos segmentos de consumidores que hasta el momento no hayan tenido la oportunidad de consumir el producto ofrecido.

☞ Diversificación: una forma de diversificación es la integración vertical, esta puede darse en 2 sentidos:

Integración hacia adelante: implica adicionar uno o más componentes a la cadena de comercialización mediante distribuidoras o tiendas minoristas para llegar hacia el consumidor.

Integración hacia atrás: consiste en incorporar a uno o más proveedores para abastecerse a sí mismo, incluso se puede llegar a incluir la etapa de generación de productos primarios del inicio de la cadena productiva.

Kotler & Keller (2009) las definen como estrategias de crecimiento intensivo, mediante la matriz producto-mercado.

**Tabla 4: Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff para estrategias de crecimiento intensivo**

	<b>Productos Actuales</b>	<b>Nuevos Productos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
<b>Nuevos mercados</b>	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

**Fuente:** Adaptado de Kotler & Keller, 2009

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Tabla 4, Kotler & Keller (2009) definen las estrategias de crecimiento intensivo:

- Estrategia de penetración de mercado: busca obtener más participación en el mercado con los productos y mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercados: indaga nuevos mercados para los productos actuales.

- Estrategia de desarrollo de productos: propone innovar en los productos para los mercados actuales.
- Estrategia de diversificación: se analiza la existencia de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

#### Estrategias según el posicionamiento en el mercado

Se determinan las siguientes (Vicente, 2009):

##### Estrategias del líder:

Para mantenerse líderes en el mercado las empresas deben:

- Encontrar formas para hacer crecer la demanda.
- Proteger su participación con acciones defensivas y ofensivas.
- Incrementar la participación aun cuando el tamaño del mercado no varíe.

##### Estrategias del retador:

Para atacar al líder se puede hacer de cinco formas:

- Ataque frontal: se iguala el precio, el producto, la publicidad y distribución del oponente.
- Ataque de flancos: satisfaciendo necesidades del mercado no atendidas por el líder.
- Ataque envolvente: ofensiva a diferentes segmentos del mercado.
- Ataque bypass: atacar a mercados más sencillos diversificando productos y mercados. se incrementan recursos.
- Estrategia de guerrillas

☞ Estrategias del seguidor:

Se busca un objetivo sin atacar al líder manteniendo la cuota de mercado y buscando nuevos clientes. Existen cuatro estrategias específicas:

- Estrategia de falsificación: imita el producto y el envase de la empresa líder para venderlo a través de canales informales.
- Estrategia de clonación: copia el producto, el envase y el nombre con algunas variaciones.
- Estrategia de imitación: simula solo aspectos del producto líder y se diferencia en el precio, publicidad y distribución.
- Estrategia de adaptación: basándose en los productos del líder, los adapta y los mejora.

☞ Estrategias del especialista:

En vez de llegar a todo el mercado se especializa por uno o varios segmentos, es decir en un nicho de mercado.

**Estrategia de desarrollo de mercado**

Es aquella que se planifica, implementa e implanta cuando se ha logrado la cuota de mercado esperada en los mercados actuales; sirve para encontrar o desarrollar nuevos mercados para un producto actual. (Kotler & Keller, 2009)

### ☞ **Ferias comerciales**

Es una estrategia rentable que usan las empresas al participar en mercados de operaciones comerciales donde se concentra la mejor información del sector pudiéndose intercambiar opiniones y tendencias al respecto. Permite obtener un acercamiento mayor al cliente mejorando relaciones personales, estableciendo acuerdos y nuevos negocios. (Muñiz, 2010)

Es una actividad que se realiza periódicamente, siendo una importante herramienta de promoción comercial, que permite la entrada y permanencia de un producto en un mercado determinado. Ayudan a fomentar la imagen del país fortaleciendo la presencia de otras empresas los productos que ofrezcan en el mercado internacional. Cabe destacar, que este mecanismo combina los elementos de: promoción, publicidad, investigación de mercado y relaciones públicas creando oportunidades comerciales relevantes para los exportadores. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2012)

### ☞ **Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica es un acuerdo formal en el que participan dos o más empresas comparten recursos con el fin de alcanzar objetivos e intereses comunes. La principal ventaja de este acuerdo es el acceso a recursos, ya sean similares o complementarios, de los que la empresa carece o que le resulte muy costoso obtenerlos. En una alianza estratégica cada empresa participante mantiene su propia soberanía, sin embargo, una de sus desventajas es la convivencia y relación que pueda

darse entre empresas que presenten estrategias, estructuras o culturas organizacionales diferentes (Ariño, 2008).

#### ☞ **Factores claves para el éxito de las alianzas estratégicas**

Estos se dividen en dos aspectos:

##### ☐ Factores estructurales:

- ☞ Selección del socio: si bien es cierto se debe trabajar con un socio que posea fortalezas que beneficien a ambas empresas, también se debe buscar la compatibilidad de estas a nivel estratégico, operativo y organizacional, es por eso que es necesario tener objetivos similares en estos aspectos.
- ☞ Tipo de acuerdo: puede establecerse de modo contractual o accionarial, pudiendo ser este un joint venture, si es que se crea una empresa nueva.
- ☞ Nivel de complejidad contractual: establecer buenos términos y límites en el contrato que faciliten la solución de posibles eventualidades tanto previsibles como no previsibles.
- ☞ Formación del equipo: tiene que ver con cuanto potencial humano se contará para la colaboración de esta alianza entre empresas, así como el nivel de profesionalismo y conocimientos que tengan.

##### ☐ Factores de proceso:

- ☞ Durante la fase de negociación: esta fase es importante porque se genera la confianza, aquí se analizan los motivos y expectativas de cada parte que los lleva a realizar una alianza estratégica, incluso las posibles operaciones e inversiones que se realicen.

☞ Durante la fase operativa: aquí es primordial que exista una buena relación entre ambas partes basándose en la confianza que irá mejorando conforme se trabaje de forma conjunta dependiendo del tipo de interacción que lleven a cabo.

#### ☞ **Misiones comerciales**

Es una actividad que consiste en la visita de empresarios exportadores o un representante de estos a mercados extranjeros, con el fin de presentar la oferta exportable e identificar la demanda extranjera. Para lograr esto, suelen incluirse ruedas de negocios, estas tienen como objetivo posicionar la oferta exportable de las empresas, a través de una entrevista entre vendedores y compradores, la cual ya ha sido establecida de antemano para su desarrollo. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú, 2014)

Tanto las ferias internacionales como las misiones comerciales tienen como objetivo incrementar la presencia de la oferta nacional exportable en las ferias internacionales mejorando las capacidades y oportunidades de negociación de los empresarios dándoles a conocer de forma más directa las demandas y tendencias actuales de sus productos.

Son visitas de promoción que realiza la empresa, enviando a un representante a clientes potenciales de otros países para lograr una negociación. Uno de los principales beneficios de efectuar esta estrategia es que permite tener un conocimiento profundo sobre las necesidades del cliente al tener más tiempo para estudiarlo y conocerlo. (Confederación de Empresarios de Galicia, 2014)

## ☞ Estrategia de posicionamiento de producto

La estrategia de posicionamiento de producto significa difundir los beneficios que distinguen y diferencian a una marca en la mente de un consumidor final, ante la creciente variedad de productos, los clientes categorizan los productos a nivel mental, de acuerdo a las percepciones, impresiones, reacciones que éstos les generan, frente a la competencia, estas posiciones se planifican en base a ventajas competitivas y se diseñan mezclas de marketing para crear estas posiciones. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2003)

El posicionamiento de un producto consta de tres pasos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2003):

- Identificar las ventajas competitivas sobre las cuales es posible desarrollar una posición
- Seleccionar las ventajas más adecuadas y elegir una estrategia general de posicionamiento
- Comunicar y presentar la posición definida a la empresa.

## ☞ Comercio exterior

Existen diferentes formas de entrada al mercado extranjero (Hill, 2011):

- Exportación: evita costos de operaciones en el país de destino
- Proyectos “llave en mano”: un proyecto a nivel local se entrega a un cliente extranjero para su funcionamiento bajo la gestión del mismo.
- Licenciamiento: se concede los derechos de propiedad intangible a otra empresa por un tiempo determinado, a cambio de pago de regalías.



- Franquiciamiento: una forma especializada de la licencia donde se vende la propiedad intangible y se sigue un conjunto de reglas para dirigir el negocio y se asesora al franquiciado para la gestión del mismo.
- Subsidiaria con propiedad absoluta: la empresa tiene el total de su capital, puede surgir de cero en el país extranjero (conocido como empresa *greenfield*) o llegar ya existente para nuevas operaciones en el destino.

También, se puede optar por alianzas estratégicas, que son acuerdos cooperativos entre competidores, donde se posibilita compartir capital a largo plazo, como lograr objetivos puntuales a corto plazo, existiendo factores determinantes para el éxito de las mismas (Hill, 2011):

- Elección del socio, el cual debe apoyar en el logro de los objetivos estratégicos, y compartir la visión, además de retribuir de forma equitativa los aportes de conocimiento de aliado.
- Estructura, se busca que la empresa reduzca riesgos en cuanto a la transferencia de conocimientos y tecnología.
- Administración, orientada a maximizar los beneficios y construir confianza, buscando ventaja en diferencias como las culturales.

Para obtener información del entorno y los mercados internacionales, la empresa puede valerse de medios formales como entidades del estado y consultoras en exportaciones y negocios internacionales, así como de redes de conocimiento, que son sistemas informales, mediante contactos que permiten el flujo de información (Hill, 2011).

La expansión global permite (Hill, 2011):

- Expansión de mercados
- Localizar economías que permitan mayor eficiencia en diferentes partes del mundo
- Costos bajos por experiencia, le da mayor valor al producto
- Apalancar procesos y operaciones en el extranjero mediante redes.

Además de expandirse en el extranjero, las empresas tienen éxito en base a capacidades propias o competencias clave, que los diferencian de la competencia, y las cuales se transfieren a nivel internacional dentro de las unidades de negocio (Hill, 2011).

#### **Negocios internacionales**

Son transacciones entre países para satisfacer las necesidades de personas y organizaciones que se realizan mediante importaciones, exportaciones y la inversión extranjera directa que incluyen subsidiarias de propiedad total e inversiones conjuntas (joint venture). De manera adicional, se considera las licencias, franquicias y contratos de administración.

El encargado de realizar negocios con otros países deberá enfrentarse a factores macroambientales y diferentes restricciones, leyes, culturas y sociedades. Sin embargo, los principios básicos de los negocios internacionales, aunque varíen siguen manteniéndose relevantes. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2006)

#### **Negociación internacional**

Es considerada una fase previa de la importación o exportación en la que el comprador y vendedor llegan a un acuerdo para la transacción de

mercancías. Esta negociación se perfecciona con el contrato de compra-venta internacional en donde se cerrará el trato de acuerdo a las costumbres de ambos y las condiciones de compraventa de acuerdo con los INCOTERMS. (Zagal, 2009)

#### ☞ **Contrato de compra-venta internacional**

Figura jurídica que constituye el acuerdo entre importador y exportador que llevan a cabo una transacción para obtener una ganancia económica dando lugar a otros contratos que permitan que la mercancía llegue a destino asegurando a ambas partes la ejecución del contrato. Entre estos se encuentran contratos de transporte, de seguro y de almacenamiento. (Zagal, 2009)

#### ☐ **Operadores directos de la compra-venta internacional**

☞ Exportador: es el vendedor o proveedor que envía productos nacionales o nacionalizados al exterior de forma legal y a través de procedimientos aduaneros con el objetivo de que estos sean consumidos en el extranjero. Emite la factura comercial y puede ser fabricante, distribuidor, comerciante, franquiciado, entre otros.

☞ Importador: es el comprador y el encargado de hacer ingresar productos extranjeros a través de procedimientos aduaneros, pudiendo ser un fabricante que importa para su industria, mayoristas o minoristas, entre otros. (Zagal, 2009)

#### ☐ **Operadores indirectos de la compra-venta internacional**

Estos facilitan el acceso a un mercado determinado asegurando más eficiencia, durabilidad, rentabilidad, presencia y marca del producto.

- ☒ Broker o corredor: actúa como intermediario poniendo en contacto al comprador y vendedor a quien le vende información comercial cobrando una comisión establecida.
- ☒ Comisionista: participa mediante una de las partes con quien firma un contrato de comisión. Puede ser de venta, colocando pedidos; o de compra, comisionando por cada transacción.
- ☒ Agente comercial: promueve ventas mediante la colocación de pedidos o venta de stocks por cuenta propia.
- ☒ Sucursal: empresa que opera bajo las políticas y financiamiento de su matriz. (Zagal, 2009)

☐ **Fases operativas del contrato de compra-venta internacional**

- ☒ La iniciación: el importador busca a sus posibles proveedores mediante el internet, organizaciones del gobierno, agregadurías comerciales, cámara de comercio, entre otros. Una vez identificados se pide la cotización solicitando las condiciones comerciales en las que se ofrece el producto.
- ☒ La negociación: una vez que el importador tiene las condiciones de venta y está interesado puede hacer una contraoferta que de ser aceptada por el vendedor le posibilite llegar a un acuerdo en el que ambas partes estén conformes.
- ☒ El perfeccionamiento: el acuerdo entre ambos se perfecciona mediante la orden de pedido, la cual constituye una solicitud de artículos con un precio y plazo ya establecido. Este perfeccionamiento no requiere de un contrato de compra-venta salvo que las partes lo crean necesario.

- ☞ La implementación: aquí se expiden los documentos financieros y comerciales para realizar la transacción comercial. (Zagal, 2009)

□ **Obligaciones del vendedor y comprador**

**Obligaciones del vendedor**

- ☞ Entregar mercancías
- ☞ Transmitir su propiedad
- ☞ Entregar documentos relacionados con estas en las condiciones establecidas. (Zagal, 2009)

**Obligaciones del comprador**

- ☞ Pagar el precio
- ☞ Recibir las mercancías en las condiciones pactadas en el contrato establecido o establecidas en la convención. (Zagal, 2009)

### **2.2.3. Diseño organizacional**

El diseño organizacional se define como el proceso de elegir la estructura más adecuada, para llevar a cabo las funciones que definan las estrategias y entorno de una organización, así como también, las personas, actividades y tamaño que la conforman. Consiste en definir las áreas en que se dividirá las funciones de una empresa, representándolas a través de organigramas, definiendo relaciones de autoridad y coordinación, donde existen puestos de trabajo, reglas, normas y políticas que se ven plasmadas en un manual de funciones y reglamento interno de trabajo. (Barrios, 2009)

La estructura organizacional detalla las relaciones de dependencia en una empresa, procedimientos, controles, autoridad y procesos en la gestión. Se toma en cuenta, la incertidumbre, que el esquema esté sujeto a cambios imprevistos y los cambios externos en la empresa. Cuando se alinea correctamente las relaciones, implementar estrategias es más fácil. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

De acuerdo con Daft (2011), se basa en administrar el plan estratégico. La dirección organizacional se implementa a través de decisiones sobre la forma estructural, que contempla si la organización será diseñada para aprendizaje u orientada a la eficiencia, teniendo en cuenta los sistemas de información y control, el tipo de tecnologías de producción, la cultura y vínculo con otras organizaciones y las políticas de recursos humanos.

Las estrategias surgen frecuentemente de la estructura en la que se encuentra la organización, es por eso que el diseño actual tiende a limitar las metas y estrategias. No obstante, las nuevas metas y estrategias a considerar y seleccionar dependen del entorno y las nuevas tendencias, por ello, se cree conveniente que la alta dirección haga un rediseño de la organización orientado al entorno para alcanzar sus nuevos objetivos.

Para implementar estrategias existen tres tipos básicos de estructura (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008):

- Simple, donde el gerente toma las decisiones de importancia y controla todas las actividades, el staff es una extensión de la autoridad para supervisar del gerente.

- Funcional, incluye un director general o presidente y un staff limitado, con gerentes de línea en las áreas de importancia, para especializar las funciones y compartir conocimiento, pueden existir problemas de comunicación, el gerente debe equilibrar y decidir en base a toda la empresa, y no una sola área. Útil para empresas con poca diversificación.
- Multidivisional, compone divisiones operativas que representan cada una un negocio o fuente de utilidad de manera independiente, el gerente general delega a los gerentes responsabilidad en cada negocio que es distinto entre sí, en empresas diversificadas, ayuda en coordinación y control.

La organización es el diseño y definición de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos para simplificar y optimizar el trabajo.

Sus etapas son: (Münch, 2010)

- División del trabajo: implica que la estructura incluye jerarquías o autoridades, la división de la empresa en áreas o departamentos y describir las actividades de los mismos. Involucra los siguientes pasos:
  - ☒ Describir los procesos básicos de la organización
  - ☒ Definir los procesos más importantes
  - ☒ Clasificar los procesos
  - ☒ Establecer líneas de comunicación y relación
  - ☒ Definir procesos específicos
- ☒ Coordinación: relaciones que buscan evitar duplicidad en el trabajo, tiempos muertos y fugas de responsabilidad, de manera sincronizada y armónica.

Para organizar el trabajo en la empresa, se utilizan herramientas (Münch, 2010):

- Organigramas, representan gráficamente las áreas y funciones, autoridades y responsabilidades.
- Manuales, que contienen de manera formal información de la empresa, como políticas, organización, procedimientos y técnicas.
- Diagramas de proceso, o flujogramas, grafican las actividades para realizar funciones, permiten simplificar el trabajo y los procesos, eliminando tiempos muertos.
- Cuadro de distribución de actividades, facilita el análisis del trabajo de un área para mejorar la distribución del mismo.

La empresa, para lograr sus objetivos, se organiza en áreas funcionales, son el conjunto de funciones realizadas en un departamento o área, varían con el tamaño de la empresa, refiriéndose a personal, finanzas, materiales, producción, marketing, sistemas y staff. (Münch, 2010)

**Cultura empresarial**

Se entiende como el conjunto de valores, normas, creencias e interpretaciones que comparten los miembros de una organización, los cuales se transmiten a quienes ingresa en la misma. Representa una parte intangible en la organización, donde todos participan de ella. Se manifiesta de forma notoria cuando se intenta implementar estrategias o programas opuestos a este conjunto de valores y normas que se tienen concebidos. (Daft, 2011)



## ☞ **Estilo de liderazgo**

Es la forma a través de la cual, una persona dirige y lidera a otras personas, poniendo énfasis en las tareas y/o las personas, involucra rasgos, habilidades y comportamientos de interacción del director con sus colaboradores para obtener los resultados deseados. Un enfoque integral clasifica los estilos de liderazgo en (Sánchez, 2008):

- ☐ Indiferente: altamente permisivo, poco trabajo al definir objetivos y actividades, así como también en las normas y estándares. La toma de decisiones no está estructurada apropiadamente y se realiza de forma improvisada, tomando en cuenta las opiniones del personal que se percibe como el más experimentado en el área.
- ☐ Tecnista: es autócrata, se preocupa por definir objetivos y actividades, normas y estándares. Estructura la toma de las decisiones, que es exacto y otorga poco grado de autonomía a las personas con quienes trabaja. Ejerce control de forma constante a través de indicadores de gestión.
- ☐ Sociable: participativo, no se preocupa mucho por definir objetivos y actividades, normas o estándares, se asigna a una persona responsable de desarrollar estas funciones. Toma decisiones en consenso, tomando en cuenta las opiniones de las personas involucradas en los procesos. Flexibilidad y apertura a la discusión, ejerciendo poco control.

- Sinérgico: altamente participativos y orientados a trabajar en equipo, el dirigente se preocupa por definir objetivos y actividades, normas y estándares, de trato cordial, flexible y abierto a la mejora del grupo. Ejerce control sobre compromisos puntuales acordados entre las personas, promueve la comunicación, tanto formal como informal.

#### **Orientación al cliente**

Se define como una orientación empresarial que se caracteriza por los siguientes aspectos (Jiménez-Zarco, 2009):

- Situar al cliente como base para las estrategias empresariales, teniendo como prioridad la generación de valor.
- Reconocer la importancia de la información y conocimiento en la empresa.
- Considerar la necesidad de coordinar las funciones de marketing con el resto de funciones organizativas.

Implica, en el nivel táctico, relaciones de comunicación y cooperación estables con el cliente y la innovación del producto como una forma de generar valor en la empresa; se apuesta por sistemas y procesos basados en tecnologías para obtener información sobre el perfil del consumidor o cliente, haciéndolo extensivo en toda la empresa para la toma de las decisiones. (Jiménez-Zarco, 2009)

#### **Relaciones organizacionales**

Se definen, dentro de las mismas, las siguientes (Global Network Content Services LLC, 2015):

- Formales: se dan entre departamentos, divisiones y relaciones de poder, donde existe autoridad y jerarquías, relaciones entre superiores y subordinados, personas del mismo departamento o en la misma línea de dirección, dentro o fuera de la empresa.
- Informales: se establecen entre múltiples unidades organizativas, donde no existen relaciones vinculadas a la estructura organizacional, pero sí representan un apoyo importante para conseguir objetivos estratégicos. Es donde se genera la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje en las organizaciones.

#### ☞ **Puestos de trabajo**

Es el vínculo más influyente de la relación entre la organización y el trabajador, el trabajo es accesible gracias a la ocupación de un puesto y que además se debe contar con todas las competencias necesarias ya sea profesional o técnica para desempeñarse eficientemente. Asimismo, se tiene en cuenta las condiciones económicas y laborales en el puesto de trabajo y estas determinan el desarrollo de las actividades de quien lo ocupa. En otras palabras, el puesto de trabajo vendría a ser el conjunto de actividades realizadas por un trabajador o varios trabajadores para lograr un objetivo.

(Carrasco, 2009)

#### □ **Retribución**

El salario de contratación del trabajador es la totalidad de percepciones económicas en dinero o especie por la prestación de servicios laborales, vendría a ser fijado como la retribución

por unidad de tiempo o de obra. Según el medio de pago, como ya se mencionó puede darse de la siguiente manera (Mcgraw-Hill Interamericana de España, 2010):

- ☐ Retribución dineraria: puede ser en físico (metálico) o mediante otros medios como los cheques o transferencias.
- ☐ Retribución en especie: se da mediante la entrega de bienes o beneficios como lo son vehículos, vivienda, seguros médicos, entre otros.

#### ☐ **Formación**

Es un proceso permanente de adquisición de conocimientos y competencias para desarrollar un mejor desempeño de la persona en las actividades que realiza en el trabajo mejorando su empleabilidad y su desarrollo personal y social. Posee distintos ámbitos y formas de gestión, ya sea pública o privada, y es flexible basándose en la demanda y adaptándose a los cambios económicos y tecnológicos (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú, 2014).

#### ☐ **Motivación**

Se entiende por motivación al proceso que empieza a partir de estímulos internos y externos que causan en las personas reacciones diversas con intereses individuales u organizacionales. Se considera a la motivación como un factor esencial en la organización que permite estimular a las personas y grupos con el objetivo de mejorar su desempeño en las actividades que realicen. También es importante la efectividad

de la motivación, para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores (Soberanes, 2008).

#### ☞ **Entorno de trabajo**

Es la forma en que la empresa desarrolla y promueve su cultura organizacional y operativa donde también se incluyen principios y valores de buen liderazgo. Posee cuatro elementos (Magloff, 2015):

- Organización: describe la organización y cultura organizativa de la empresa.
- Políticas: incluye guías de comportamiento, empleo y promoción además de otras pautas que puedan ser adoptadas por los empleados.
- Procesos y procedimientos: sirven para la gestión de flujo de trabajo, así como asignación de activos para las operaciones de la empresa, puede incluir guías de contratación.
- Varios entornos de trabajo: dentro del entorno de trabajo pueden existir más entornos de trabajo que tienen objetivos específicos y que son desarrollados por la empresa.

#### ☞ **Condiciones físicas**

Se define como el conjunto de aspectos que definen el desarrollo de una actividad en un entorno y que tienen influencia en la salud de los trabajadores. Estas condiciones se pueden dividir en 3 variables (Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti, 2012):

- Medio ambiente: se incluyen factores como la termorregulación, iluminación, espacio y ruido.

- Tarea: se considera las posturas, esfuerzos, manipulación, contaminantes.
- Organización: comprende tiempo, ritmo, salario y estilo de mando.

#### **Normativa interna**

Es un conjunto de normas de la empresa que constituyen las políticas que integran al conjunto de recursos humanos de la empresa. Uno de los principales beneficios de la normativa interna es que puede conocer las obligaciones básicas del trabajador y así pueda atenerse al orden y disciplina que debe existir en la empresa, además de conocer los límites de las atribuciones o poder de dirección del empleador sobre los demás trabajadores. Se encuentran aspectos como: sanciones y medidas disciplinarias, ausencias por enfermedad, prohibiciones, accidentes de trabajo, entre otros. (Emprendimientos Corporativos S.A., 2007)

#### **Comunicación**

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (2006) la comunicación organizacional es la que forma parte de la cultura y de las normas de la empresa, esta se da de manera formal e informal:

- Comunicación formal: es fundamental para el buen funcionamiento y coordinación de las actividades que permitan lograr los objetivos estratégicos. Se da de 3 formas:
  - Descendente: de la dirección hacia el personal.
  - Ascendente: del personal hacia la dirección.

- ☐ Horizontal: entre personal de igual jerarquía.
- ☐ Comunicación informal: se basa en la espontaneidad, es decir surge de la interacción entre los miembros de la organización a través del desarrollo del afecto y la amistad entre los trabajadores. Afecta de dos formas a la empresa:
  - ☐ De forma positiva: cohesiona el grupo y retroalimenta diferentes aspectos del trabajo realizado.
  - ☐ De forma negativa: se generan tensiones laborales

#### ☐ **Igualdad**

Se refiere a la defensa y protección de los derechos civiles y laborales proporcionando a todos los trabajadores un acceso equitativo e igualitario a los beneficios empresariales como el seguro, compensación, acceso a discapacitados y responsabilidades laborales. Un empleador que discrimine y maltrate a sus empleados incitando a la desigualdad está yendo contra la ley y podría ser sancionado legalmente. Las responsabilidades del empleador como del empleado son las siguientes (Diario La Voz de Houston, 2014):

- + Responsabilidad del empleador: tienen la obligación de proteger a sus empleados contra el acoso o daños que puedan provocar supervisores, trabajadores de la misma empresa y hasta clientes. Si ha existido un acto de discriminación el empleador debe estar al tanto para sancionar de la forma debida a los responsables.

- + Responsabilidad del empleado: son responsables de asegurar su integridad e igualdad y si se siente mortificado o discriminado debe informarle a su empleador.

#### ☐ **Organización de áreas funcionales**

La organización funcional es el factor que indica la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos hasta los más altos de la empresa. Esto permite consolidar el conocimiento y las habilidades humanas sobre actividades específicas, haciendo que la organización sea más efectiva para lograr metas organizacionales. (Daft, 2011)

Chiavenato (2006) sostiene que con una estructura funcional se puede coordinar de forma más eficiente entre los diferentes departamentos de la empresa como ventas, finanzas o ingeniería con el fin de reducir los riesgos que presenta el mercado volátil. Las utilidades que se obtengan dependerán de cómo la empresa organice y racionalice esta estructura. La organización funcional presenta la siguiente composición:

- Un departamento de producción para la atención de manufactura de fábricas aisladas.
- Un departamento de ventas para administrar un sistema nacional de oficinas de vendedores.
- Un departamento técnico de ingeniería para diseñar y desarrollar productos
- Un departamento financiero.



### **Estructura orgánica**

Para que una organización sea efectiva en el logro de sus metas, se debe tener en cuenta la estabilidad o flexibilidad de la estructura organizacional, donde se refleja el control descendente de las funciones de la empresa, la sinopsis de las unidades orgánicas o áreas funcionales; ya sea de dirección, de línea, asesoría, apoyo y control, es decir, el agrupamiento de los individuos en la organización, las relaciones de autoridad y niveles de jerarquía. (Daft, 2011)

### **Cargos y Personas**

Mientras que la estructura orgánica representa los departamentos y áreas funcionales de una empresa, dentro de ellas, estarán los cargos, es decir, la responsabilidad que asume una persona determinada dentro del departamento o área. Los cargos involucran relaciones de autoridad y coordinación, donde el potencial humano es elemento básico en cualquier tipo de organización. (Daft, 2011)

### **Requisitos**

Dentro de la estructura orgánica y las funciones de la empresa, se ubican los cargos. Cada cargo requiere una serie de condiciones que una persona debe cumplir para ocuparlo, en términos de formación y experiencia, así como también otros aspectos relevantes para el puesto de trabajo que ocupa la persona, a fin de que desempeñe sus funciones de manera efectiva. (Arbulú, 2012)

## □ **Funciones**

Hace referencia a las atribuciones que tiene la persona que ocupa un cargo dentro de la organización, las cuales siguen un orden, ya sea secuencial o estructural, contribuyendo con el logro de los objetivos de la empresa. (Arbulú, 2012)

### ☞ **Del departamento y del cargo**

Una persona desempeña funciones que giran en torno al área o departamento donde se desempeñan, es decir, al logro de objetivos generales en su alcance – es decir, funciones generales – donde se encontrarán atribuciones de menor envergadura, que juntas contribuyen al logro de sus objetivos departamentales o de área – mejor dicho, funciones específicas – de la organización. (Arbulú, 2012)

### ☞ **De autoridad**

La persona que ejerce un cargo, puede o no supervisar a otras personas, desempeñando funciones de autoridad; es allí donde se ejerce el monitoreo o control de las actividades de otras personas, y su resultado influirá directamente sobre el logro de objetivos de la persona encargada. (Arbulú, 2012)

### ☞ **De responsabilidad**

Así como, se puede supervisar las actividades de personas dentro de un departamento, área o sección de una organización, las actividades que desempeña la persona que ocupa un cargo pueden estar sujetas al control, monitoreo o

dependencia directa de un jefe o supervisor dentro de la estructura orgánica. (Arbulú, 2012)

#### ☞ **De coordinación**

Siguiendo la estructura organizativa, las personas que ocupan un cargo también pueden realizar actividades coordinadas o en conjunto con personas de su misma área, o de otras áreas, que pueden o no estar en el mismo nivel dentro del organigrama. (Arbulú, 2012)

#### ☞ **Recursos**

Es cualquier material, producto, servicio o información que es utilizada para satisfacer las necesidades de las personas, es decir, brinda utilidad a quienes lo usen para lograr un objetivo o propósito. (Universidad de Murcia, 2009)

#### ☐ **Materiales**

Es todo aquello que se emplea para procesar, transformar o que bien se transforma en el proceso productivo de un bien o servicio, entre los recursos materiales se encuentran a (Chinchillas, 2014):

- ☞ Instalaciones o inmuebles: donde se realiza las actividades y labor operativa de la empresa.
- ☞ Maquinaria: mejora la capacidad productiva del ser humano. Tienden a depreciarse.
- ☞ Equipo: son las herramientas e instrumentados que complementan y aplican más al detalle las actividades de los trabajadores. Tienden a depreciarse.

☞ Materias primas: son aquellas que mediante un proceso de transformación llegan a ser un producto.

#### ☐ **Financieros**

Están representados por el dinero y otros bienes que forman parte del capital de la empresa. Podemos encontrar a los siguientes (Chinchillas, 2014):

☞ Dinero efectivo: recurso de la empresa que sirve para realizar los gastos necesarios a diario. Representado en metal o papel mediante las monedas o billetes respectivamente.

☞ Valores: documentos que representan una renta o una suma de dinero específica.

☞ Acciones: representación de los derechos de un accionista en la empresa.

☞ Obligaciones: título que es fijo y amortizable al portador de la suma que se ha prestado.

#### ☐ **Tecnológicos**

Se podrían considerar como recursos tecnológicos a las TIC, Tecnologías de Información y Comunicación, que están basadas en tres medios importantes de la actualidad como son: la informática, microelectrónica y las telecomunicaciones y que se desenvuelven de forma interactiva e integrada lo que brinda grandes posibilidades de comunicación e información al instante. Se les podría definir como una forma de almacenar, recuperar, procesar y comunicar la información de manera más eficiente

por las ventajas que ofrece la tecnología (Universidad de Valencia, 2013).

### **2.2.3. Costos y presupuestos**

Los presupuestos expresan en cantidades los planes de las empresas, en unidades o en moneda, expresando de forma operativa las estrategias, sirven para controlar y retroalimentar el desempeño de las acciones, provee información sobre los recursos a utilizar, sirve para evaluar desempeño y mejora la coordinación. (Hansen & Mowen, 2007)

Una definición alternativa de presupuesto (Rivero, 2013), es de una estimación o suposición previa, sobre una lógica o sustento histórico, se tienden a elaborar en el tercer trimestre de un año, es una función que no es exclusiva del área de contabilidad, finanzas y gerencia, cada área contribuye con el presupuesto, el cual es revisado por el competente. Generalmente, se atribuye responsabilidad a ventas, producción, logística y sistemas por su relación con los costos.

Los presupuestos, se dividen en maestros o estáticos y flexibles, donde el presupuesto estático comprende costos fijos y el flexible involucra los variables, siendo el primero un punto de referencia por el período de tiempo establecido y el segundo adaptable y dinámico. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005)

Para desarrollar un presupuesto operativo, se establece periodos de tiempo, por lo general se utilizan presupuestos móviles o continuos, que están disponibles para períodos futuros específicos, y permiten una proyección para el período futuro, se siguen los pasos (Horngren, 2012):

- Identificar el problema, es decir, la estrategia para lograr mayor utilidad.
- Obtener información, del entorno, de la competencia, de los precios del mercado, de los costos, que sea relevante para el presupuesto.
- Proyectar, estimar las acciones para lograr los objetivos de la empresa, en base a supuestos o anticipos del entorno.
- Elegir alternativas en base a las estimaciones realizadas.
- Implementar las decisiones y retroalimentar.

Cuando la empresa se organiza por áreas, cada una es un centro de responsabilidad sobre los costos, ingresos, utilidades e inversiones, retroalimentando a la gerencia sobre el desempeño de cada una, a fin de tomar acciones correctivas, medir el desempeño de las estrategias y evaluarlas. Cada gerente tiene un nivel de influencia sobre los costos, este nivel es difícil de medir, porque los costos no se limitan a la influencia de una sola persona, y las políticas de costos que haya adoptado una persona antes en el mismo cargo afectan a la nueva persona a cargo. (Horngren, 2012)

Respecto a los centros de costos, se clasifican de la siguiente forma (García, 2008):

- Administrativos, donde la función es de dirección y operaciones generales.
- De servicios, suministro de apoyo a administración, producción y ventas, para lograr eficiencia en las actividades, no incluye la transformación de producto.
- Productivos, donde se transforma la materia prima en producto terminado.

- De ventas, que comercializa el producto terminado.

Los presupuestos están sujetos a factores humanos, como la holgura, donde la participación activa de las personas puede llegar a alterar los resultados, elevando o reduciendo los costos, como también pueden estar sujetos a mejora continua, o *kaizen*, la tendencia a reducir de forma continua los costos, mejorando los resultados, en base a mejoras propuestas por las personas. (Horngren, 2012)

### 2.3. Hipótesis

#### Hipótesis general

La propuesta de estrategias de desarrollo de mercados permitirá un incremento de más de 30% del volumen de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A., entre 2018 y 2020.

#### Hipótesis específicas

1. La situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016 fue de decrecimiento, debido a que las estrategias comerciales que se han aplicado no fueron efectivas para aumentar su volumen de envíos.
2. Las estrategias comerciales que permitirían el crecimiento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque son las estrategias de desarrollo de mercado propuestas por Kotler & Keller (2009).
3. El costo de la propuesta de estrategia de desarrollo de mercado puede ser cubierto por San Roque S.A. y generar beneficios para la misma.

## CAPÍTULO III. MÉTODO

### 3.1. Diseño

Se emplea un diseño descriptivo simple donde se diagnostica la situación actual del Comercio Exterior de la empresa a fin de proponer un modelo de gestión orientado a mejorar sus resultados. (Cegarra, 2011)

### 3.2. Población y muestra

En esta investigación participaron dos poblaciones: la primera, son los trabajadores de San Roque S.A., que asciende a 185 personas, y la segunda, comprende las empresas dedicadas a la producción y exportación de productos de panadería y pastelería a nivel nacional, con fines comparativos, a fin de analizar sus estrategias comerciales y organización de sus actividades de comercio exterior.

La población se divide según las áreas funcionales de la misma, que son las siguientes:

**Tabla 5: Distribución de la población según áreas funcionales de la empresa San Roque S.A.**

<b>Clasificación</b>	<b>Nº de personas</b>
<b>Gerencia General</b>	<b>2</b>
<b>Administración y Contabilidad</b>	<b>32</b>
Sistemas	7
Tesorería	5
Recursos Humanos	5
Compras	8
Contabilidad	7
<b>Gerencia de Operaciones</b>	<b>105</b>
Aseguramiento de la Calidad	6
Producción	62
Mantenimiento	5
Seguridad Industrial	3



Almacén	29
<b>Gerencia Comercial</b>	<b>46</b>
Inteligencia Comercial	3
Distribución y Ventas	38
Marketing	4
Comercio Exterior	1
<b>Total</b>	<b>185</b>

**Fuente:** Adaptado de R. Soto, en comunicación personal, abril de 2017, y SUNAT, 2017.

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Tabla 5, se puede apreciar la distribución de la población en el ámbito de la empresa San Roque S.A., del departamento de Lambayeque, Perú.

Los criterios de inclusión para la población de San Roque S.A. fueron los siguientes (Cegarra, 2011):

- Ser trabajadores de la empresa San Roque S.A.
- Desempeñarse laboralmente en el domicilio fiscal de la empresa, ubicado en Carr. Panamericana Norte Km. 780, departamento de Lambayeque, Perú.
- Estar relacionado directamente con el proceso de exportación de King Kong San Roque.

Los criterios de exclusión para la población de San Roque S.A. serán los siguientes (Cegarra, 2011):

- Se excluye a las personas que operan en los puntos de venta de San Roque S.A. debido a que no están relacionados con la actividad comercial internacional de la empresa, esto excluye al punto de venta que se encuentra en la planta de San Roque en la ciudad de Lambayeque, puntos de venta en Chiclayo y provincias como Piura, La Libertad y Cajamarca.
- Lo anterior se ha determinado, ya que el punto principal de las operaciones de la empresa es el domicilio fiscal, donde está la población que será objeto de muestreo para la investigación.

- Los socios de San Roque S.A. en el extranjero, serán excluidos en la población, porque se tiene como limitación la posibilidad de viajar a fin de realizar una búsqueda más extensiva de información (Cegarra, 2011).

Para las empresas del mismo rubro (elaboración y exportación de productos de panificación y galletería a nivel nacional), los criterios de inclusión serán los siguientes:

- Dedicarse a la producción de productos de panadería y su exportación a nivel nacional.
- Estar ubicados y tener su centro de operaciones a nivel nacional.
- Contar con un tiempo de 5 años de establecidas sus operaciones.

Los criterios de exclusión son los siguientes:

- No se tomará en cuenta las empresas que produzcan y exporten fuera del territorio nacional.
- No se considerará empresas que se dediquen sólo a la comercialización del producto. Tienen que estar involucradas con el proceso de transformación.
- Que no cuenten con experiencia o reconocimiento a nivel regional de su marca o producto.

**Tabla 6: Relación de involucrados excluidos en la población de la investigación relacionados con San Roque S.A.**

<b>Involucrados excluidos</b>	<b>Ubicación</b>
Punto de Venta San Roque Aeropuerto ADP Piura	Piura, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Open Plaza	Piura, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Real Plaza	Piura, Perú
Punto de Venta Planta de San Roque Carr. Panamericana Norte Km. 780	Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Libertad N° 499	Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Aeropuerto ADP Chiclayo	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Open Plaza	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Av. Bolognesi N° 710	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Av. Balta N° 386	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Cl. Juan Cuglievan N° 814	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Real Plaza	Chiclayo, Lambayeque, Perú
Punto de Venta San Roque Aeropuerto ADP Trujillo	Trujillo, La Libertad, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Mall Aventura Plaza	Trujillo, La Libertad, Perú
Punto de Venta San Roque C.C. Real Plaza	Trujillo, La Libertad, Perú
Punto de Venta San Roque Terrapuerto Carr. Panamericana Norte Km. 558	Trujillo, La Libertad, Perú
Supermercados Wong, Metro, Plaza Vea y Vivanda	Perú
Autoservicios (Grifos Primax y Repsol)	Perú
Bodegas Las Dalias Calle Las Dalias 307, Miraflores	Lima, Perú
Te Llevo Perú, Calle Porta 150-B Miraflores	Lima, Perú
Patio del Ekeko, Calle Mercaderes 141, Arequipa	Arequipa, Perú
Supermercados La Inmaculada Jr. Martínez de Compagnón N°126	Tarapoto, Perú
Supermercados Mini Inmaculadas, Jr. Jiménez Pimentel N° 309	Tarapoto, Perú
Valle Inka Trading Llc.	Los Ángeles, California, Estados Unidos
Importaciones Huamán Llc.	Nueva Jersey, Estados Unidos
Belmont International Trading Corp.	Miami, Florida, Estados Unidos
Jorge Seclén	Toronto, Canadá
Sudamérica Co. Ltd.	Sendo, Japón
Amerindia	Santiago de Chile

**Fuente:** Adaptado de San Roque S.A., 2015.

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Tabla 6, se puede observar a los involucrados que fueron excluidos de la población, al no encontrarse ubicados en el punto principal de la empresa.

En cuanto al muestreo, se ha empleado el criterio intencional, por juicio o conveniencia. En base a consultas en la misma empresa, así como, el respaldo de expertos en el tema, se ha determinado la información más relevante sobre las exportaciones de King Kong, también la toma de decisiones estratégicas y la organización de la empresa, que recaen sobre el personal administrativo. (Cegarra, 2011)

Esto hace referencia a los jefes de las áreas estratégicas ligadas al comercio exterior de la empresa.

**Tabla 7: Cálculo de muestra según criterio intencional**

<i>Clasificación</i>	<i>Nº de personas</i>	<i>¿Está involucrado con las exportaciones?</i>	<i>Nº de personas involucradas disponibles</i>	<i>¿La empresa permitió el acceso a estas personas?</i>	<i>Nº de integrantes de la muestra real</i>
<b>Gerencia General</b>	<b>2</b>	<b>SÍ</b>	<b>1</b>	<b>SÍ</b>	<b>1</b>
<b>Administración y Contabilidad</b>	<b>32</b>	<b>SÍ</b>	<b>4</b>		<b>1</b>
Sistemas	7	NO	0	NO	-
Tesorería	5	NO	0	NO	-
Recursos Humanos	5	SÍ	1	NO	-
Compras	8	SÍ	1	NO	-
Contabilidad	7	SÍ	2	SÍ	1
<b>Gerencia de Operaciones</b>	<b>105</b>	<b>SÍ</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
Aseguramiento de la Calidad	6	SÍ	2	SÍ	1
Producción	62	SÍ	2	SÍ	1
Mantenimiento	5	NO	0	NO	-
Seguridad Industrial	3	SÍ	1	NO	-
Almacén	29	NO	0	NO	-
<b>Gerencia Comercial</b>	<b>46</b>	<b>SÍ</b>	<b>7</b>		<b>4</b>
Inteligencia Comercial	3	SÍ	2	SÍ	1
Distribución y Ventas	38	SÍ	1	SÍ	1
Marketing	4	SÍ	1	SÍ	1
Comercio Exterior	1	SÍ	1	SÍ	1
<b>Total</b>	<b>185</b>		<b>17</b>		<b>8</b>

**Fuente:** Adaptado de R. Soto, en comunicación personal, abril de 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

Nota: Se realizó un ajuste, esto se debe a la necesidad de captar información de Comercio Exterior.

En la Tabla 7, se aprecia el cálculo realizado para la determinación de la muestra en base al criterio intencional, donde se ha establecido el número de personas que conforman la muestra por cada área de la empresa, en base a si están o no involucradas dentro de las exportaciones de la empresa y el grado de autoridad, otro factor influyente en este cálculo es la disponibilidad de tiempo de las personas encargadas de las diferentes actividades. (Cegarra, 2011)

Como limitación, se ha tenido el acceso al personal operativo por disposición de la empresa, obteniéndose solo la autorización para aplicar instrumentos con los jefes de las principales áreas involucradas con las exportaciones de la empresa, o con conocimiento sobre las mismas, reduciendo el muestreo intencional a ocho personas.

Dentro de la muestra, se tienen los siguientes criterios de inclusión:

- Competencias respecto a la actividad comercial internacional de la empresa, donde los integrantes de la muestra deben tener conocimiento sobre las exportaciones de King Kong, y aspectos relevantes para la investigación como su crecimiento, mercados, ferias internacionales, entre otros.
- La relación con la producción de la empresa es relevante en la investigación, al existir aspectos relacionados con la exportación de King Kong, dentro del cual, se encuentran factores como los estándares de calidad, la trazabilidad, aspectos técnicos que determinan la conformidad del cliente en el extranjero.
- Cabe resaltar que dentro de la muestra no se distinguirá criterios como edad o formación académica, siendo el primer motivo que la muestra es pequeña y se aprovechará la aplicación de instrumentos a fin de obtener la mayor cantidad de información relevante.
- Los autorizados para aplicar instrumentos y considerarlos en el muestreo por disposición de la empresa.

Los criterios de exclusión son los siguientes:

- No estar relacionado directamente con la actividad comercial o producción de la empresa. Se determina este criterio ya que se requiere información precisa respecto a las exportaciones de King Kong en la empresa, siendo las personas más idóneas para formar parte de la muestra, las que ya se mencionaron anteriormente.
- Tener poco conocimiento sobre las exportaciones de King Kong en la empresa; donde las áreas que mayor conocimiento albergan en este aspecto

son las áreas de Producción y Administrativos, donde se puede destacar a los cargos de Asistente de Comercio Exterior, Gerente General, entre otros.

- Formar parte del equipo de operarios o funciones operacionales dentro de la empresa, ya que la medición del desempeño dentro de la empresa es un factor muy importante para los supervisores, aspecto que deben tomar en cuenta en todo momento de su labor, por lo cual la aplicación de instrumentos no sería factible, afectando su labor.

Respecto a las empresas del mismo rubro, se tomó como muestra a dos empresas: Productos Vanss S.A.C. y Fernec S.A.C., se tuvo como limitación el acceso y la disposición de las personas encargadas de las demás empresas para participar en el muestro y en la investigación, donde se aplicó instrumentos a los representantes legales o personas encargadas a las que les haya sido asignadas el rol de informantes para el desarrollo de la investigación; no aplica un método de cálculo, por ser parte de una población referente con fines comparativos, mas no forma parte de la población directamente involucrada con la actividad comercial de la empresa. (Cegarra, 2011)

Dentro de los criterios de inclusión para esta muestra, se tiene:

- Contar con la disponibilidad, y si fuera el caso, de la autorización pertinente para brindar la información que se requiere para la investigación.
- Representar a la empresa donde labora, con el rol de informante.
- Tener conocimiento o estar involucrado (a) con la actividad comercial de la empresa.

Se tienen también los siguientes criterios de exclusión:

- Desempeñar labores operativas dentro de la empresa, ya que no se tiene un involucramiento directo con la actividad exportadora de la misma.

- Aquellas personas que no cuenten con la disponibilidad de tiempo o autorización pertinente para brindar la información.
- Realizar actividades que no estén ligadas al comercio exterior de la empresa, lo cual limitará la intención de brindar información.

### 3.3. Instrumentación

Se empleó tres tipos de instrumentos: cuestionarios estructurados, entrevistas a profundidad y guías de revisión documental. La fiabilidad fue analizada mediante la consistencia interna u homogeneidad, la estabilidad temporal y la fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro (Cegarra, 2011).

La validez fue analizada mediante contenido, es decir, el criterio de los siguientes expertos:

- MSc. Luis Guillermo Arbulú Rivera  
Licenciado en Administración de Empresas  
Master en Administración con mención en Gerencia Empresarial  
Conocimiento y experiencia en Diseño Estructural de Empresas  
Catedrático en la USMP-Filial Norte e Instituto Peruano de Acción Empresarial – IPAE Chiclayo
- Lic. Danna Johana Jiménez Boggio  
Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales  
Experta en Logística y Marketing Internacional  
Encargada del Área de Exportaciones en Agropex International S.A.C.

Catedrática en la USMP – Filial Norte, IPAE, IPCNI y Universidad Señor de Sipán (USS)

MBA César Humberto Ordóñez Chinchay

Abogado con Master en Dirección de Empresas

Experiencia en Gestión de Recursos Humanos y Ventas en Dupree, Kimberly Clark y Banco de Crédito del Perú

Consultor de Recursos Humanos en Moraval Consultores S.A.C.

Catedrático en la USMP-FN

Dr. Carlos Alberto Querevalú Morante

Ingeniero Industrial con Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Experto en Gestión Comercial Internacional, Marketing para la Exportación y Planes de Negocios de Exportación

Director General del Instituto Peruano de Comercio y Negocios Internacionales – IPCNI S.A.C.

Catedrático en la USMP – Filial Norte, IPCNI, y Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG)

Ing. Christian Quezada Machado

Ingeniero Industrial

Experiencia en Sistemas de Información Gerencial y Gestión de Proyectos

Catedrático en la USMP-FN, IPAE, Universidad Privada del Norte (UPN) y

Universidad de Chiclayo (UDCH)



- Lic. Claudia Paola Salazar Silva

Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales

Experiencia en Logística y Marketing Internacional en Productos Vanss S.A.C. y San Roque S.A.

Encargada del Área de Exportaciones en Consorcio Norvid S.A.C.

Catedrática en la USMP – Filial Norte e IPCNI

- MBA Dante Supo Rojas

Ingeniero Industrial

Experiencia en Gestión Empresarial y Dirección Estratégica

Socio de IPCNI S.A.C.

Catedrático en la USMP – Filial Norte e IPAE

### **3.4. Procedimiento**

Las etapas del desarrollo del presente informe han sido las siguientes (Cegarra, 2011):

1. Definir las poblaciones para el muestreo.
2. Realizar cálculo de la muestra y método de muestreo en base al criterio intencional, obteniendo las autorizaciones pertinentes para la aplicación de instrumentos.
3. Determinar y diseñar los instrumentos para su aplicación en las muestras representativas de cada población.
4. Confirmar fiabilidad y validez a través de juicio de expertos, levantando observaciones si es necesario.
5. Aplicar los instrumentos de investigación a la muestra determinada.

6. Analizar la información, la coincidencia de criterios analizados en la aplicación de instrumentos y coherencia con las variables, objetivos trazados, problema planteado e hipótesis determinada
  - Se utilizó para el análisis de información, la tabulación y procesamiento estadístico mediante gráficos de barras, líneas de tendencia, y otros.
  - Se hizo uso de Microsoft Excel para el análisis y procesamiento de datos.
  - Se empleó la herramienta Microsoft Word para la redacción del análisis y discusión de los resultados de la investigación.
  - Se tomó en cuenta el análisis tanto estadístico como cualitativo, tomando como base el criterio relativo a los objetivos, problema e hipótesis de la investigación.
7. Realizar el análisis de la situación actual de la empresa.
8. Discutir la información, contrastando los resultados obtenidos con las fuentes de información, tanto antecedentes como bases teóricas, estableciendo la validez de la hipótesis.
9. Elaborar la propuesta de gestión para la empresa San Roque S.A.
10. Proyectar resultados a largo plazo con respecto a la propuesta formulada.
11. Realizar conclusiones y recomendaciones para la investigación.



**Figura 6: Procedimiento de la investigación**

**Fuente:** Adaptado de Cegarra, 2011.

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la Figura 6, se puede apreciar el procedimiento de investigación que se aplicó para la presente tesis, que tiene carácter de propuesta de gestión para la empresa San Roque S.A.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016

De acuerdo con la información obtenida en SUNAT (2017), se han registrado los valores y volumen exportado de King Kong en la empresa San Roque S.A. entre los años 2012 y 2016.

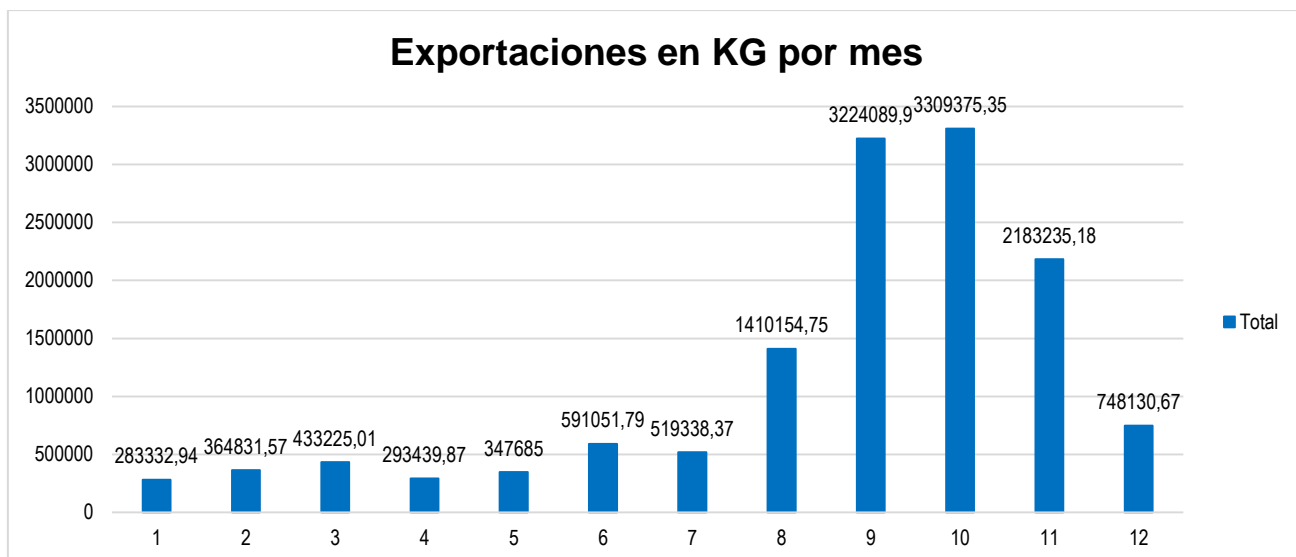
**Tabla 8: Exportaciones de King Kong San Roque según peso neto en KG y valor FOB en US\$, 2012-2016**

Año	Peso Neto Kg.	Var % Peso	Valor FOB US\$	Valor FOB S/	Var % Valor	Precio FOB US\$/KG	Var % Precio
2012	4,372.38		42,563.42	138,331.12		9.73	
2013	2,560.88	-41.43	24,081.22	78,263.97	-43.42	9.40	-3%
2014	729.24	-71.52	7,455.23	24,229.50	-69.04	10.22	9%
2015	1,769.30	142.6	17,910.04	58,207.63	140.2	10.12	-1%
2016	1,498.79	-15.29	15,041.20	48,883.90	-16.02	10.04	-1%
<b>TOTAL</b>	<b>18,041.27</b>		<b>167,902.31</b>	<b>545,682.51</b>			

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Conforme a la Tabla 8, las exportaciones fueron de \$ 167,902.31 entre 2012 y 2016, con caídas en todo el horizonte temporal analizado excepto en 2015, cuando hubo una recuperación de 140.23%. En 2012, se exportó el mayor volumen del producto, que asciende a más de 4 TM.



**Figura 7: Estacionalidad de las exportaciones peruanas de los productos de panadería y galletería (partida 1905.90.90.00) entre 2012 y 2016**

Fuente: Adaptado de SUNAT, 2017

Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono.

Según la figura 7, los meses pico de exportación de productos de panadería y galletería son setiembre y octubre, los cuales son cercanos a fechas festivas, y el volumen de exportación en la partida 1905.90.90.00, corresponde a turrones, panetones, King Kong, entre otros.

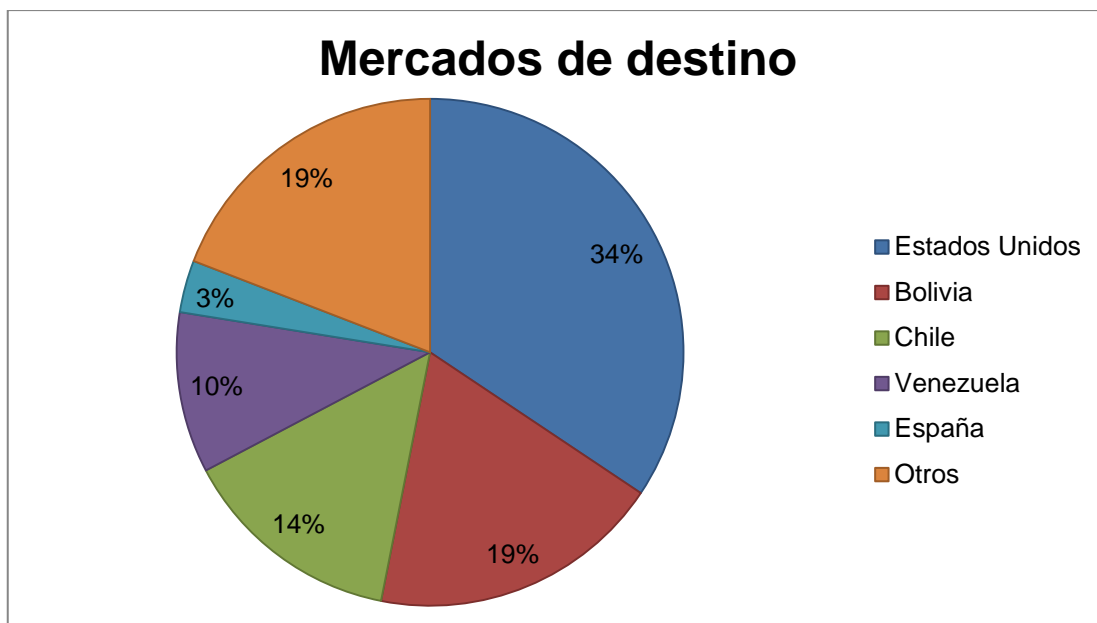
**Tabla 9: Exportaciones de King Kong San Roque según presentación en KG, 2012-2016**

Descripción	Peso Neto KG	%	Precio FOB US\$/UD
B1D (E) BARRA DE UN DULCE x 250gr.	535.83	2.97%	2.5
B2D (E) BARRA DE DOS DULCE x 250gr.	436.6	2.42%	2.5
BCH (E) BARRA DE MANJAR DE CHIRIMOYA x 250gr.	241.75	1.34%	2.5
BMM (E) BARRA MANJAR-MARACUYA x 250gr.	221.91	1.23%	2.5
BPL (E) BARRA PURA LUCUMA x 250gr.	248.97	1.38%	2.5
BZS (E) BARRA DE MANJAR Y DULCE DE ZARZAMRA Y SAUCO x 250gr.	25.26	0.14%	2.5

KKMINI (E)	21.65	0.12%	0.3
M1D (E) MEDIANO DE UN DULCE 900gr	57.73	0.32%	8.9
M3D (E) MEDIANO DE TRES DULCE 900gr	14.43	0.08%	8.9
P1D (E) PEQUEÑO DE UN DULCE 450gr	3,758.00	20.83%	4.5
P2D (E) PEQUEÑO DE DOS DULCES 450gr	2,040.47	11.31%	4.5
P3D (E) PEQUEÑO DE TRES DULCES 450gr	2,469.85	13.69%	4.5
POR1D (E) PORCIONES DE UN DULCE x 75gr.	2,468.05	13.68%	0.7
POR2D (E) PORCIONES DE DOS DULCE x 75gr.	1,331.45	7.38%	0.7
POR3D (E) PORCIONES DE TRES DULCE x 75gr.	981.45	5.44%	0.7
PORCH (E) PORCION DE MANJAR DE CHIRIMOYA (E) x 75gr.	1,013.92	5.62%	0.7
PORMM (E) PORCION MANJAR-MARACUYA x 75gr.	1,006.70	5.58%	0.7
PORPL (E) PORCION PURA LUCUMA x 75gr.	1,167.27	6.47%	0.7
<b>TOTAL</b>	<b>18,041.27</b>	<b>100.00%</b>	

**Fuente:** Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015) y SUNAT (2017).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la tabla 9, se muestran las presentaciones de King Kong más exportadas, que son las de 450 gr., en sabores de manjar blanco, piña y tradicional (tres dulces). Las presentaciones de 900 gr. son menos demandadas, junto con productos nuevos como la barra de sauco y zarzamora.

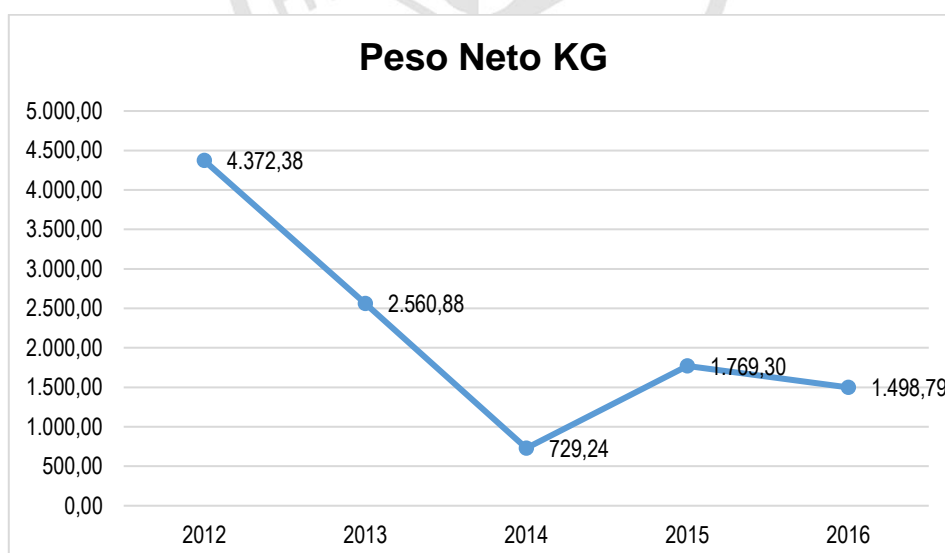


**Figura 8: Mercados de las exportaciones peruanas de productos de panadería y galletería (partida 1905.90.90.00) entre 2012 y 2016**

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En referencia a la figura 8, los principales mercados de exportación de productos de panadería y galletería son Estados Unidos, Bolivia, y Chile, los que demandan casi el 70% de los envíos desde territorio nacional.

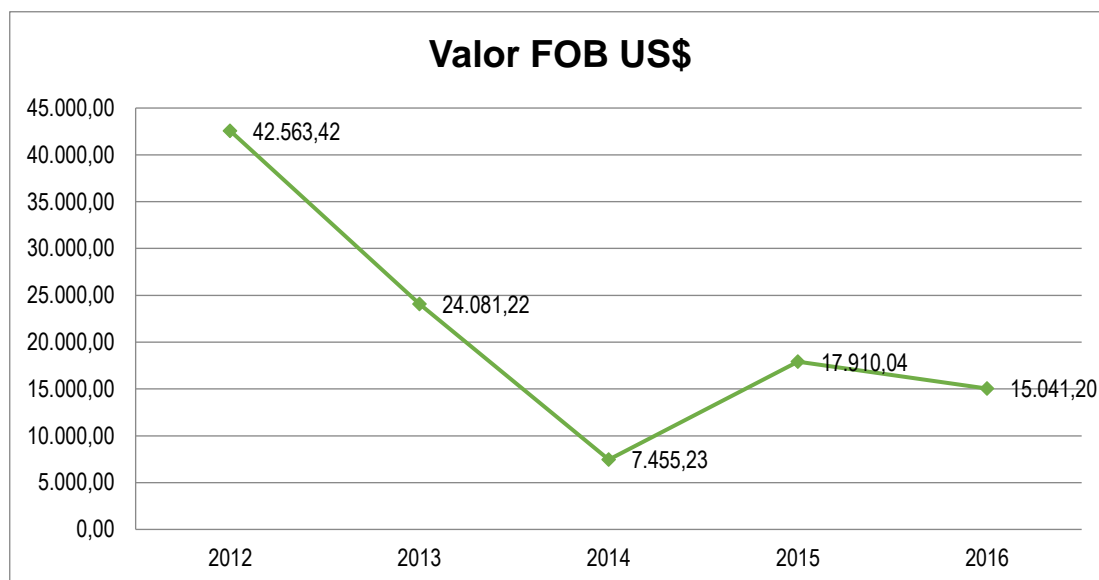


**Figura 9: Tendencia de las exportaciones de King Kong San Roque según su peso neto exportado en KG, 2012-2016**

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En base a lo mostrado en la figura 9, las exportaciones de King Kong San Roque registraron caídas hasta el 2015, año en que se exportó un volumen mayor, de 1.8 TM aproximadamente.



**Figura 10:** Tendencia de las exportaciones de King Kong San Roque según su valor exportado en US\$, 2012-2016

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

Siguiendo la línea de tendencia en la figura 10, el valor exportado de King Kong San Roque registró disminuciones entre 2012 y 2014, en el año 2015, hubo un incremento a S/ 17,910.04.



#### 4.1.2. Estrategias de desarrollo de mercado para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque



**Figura 11: Estrategias comerciales y crecimiento de las exportaciones**

**Fuente:** Adaptado de J. Piscoya, en comunicación personal (julio de 2015) y R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la Figura 11, se muestra la información obtenida mediante los instrumentos aplicados sobre la relación que existe entre las estrategias de desarrollo comercial, en este caso las ferias internacionales (ver anexos 13 y 14) y alianzas estratégicas, con el crecimiento de las exportaciones. Aquí se aprecia que el King Kong tiene un mercado muy limitado respecto a la cantidad de distribuidores quienes se encargan de realizar ventas a las colonias peruanas mayormente en fechas festivas. Además, se realiza la presentación del producto en ferias internacionales con el objetivo de conseguir clientes y Alianzas estratégicas para distribuir el producto y tener un mejor posicionamiento. Respecto al producto en sí

se aplican normas internacionales para asegurar la aceptación del mismo en términos legales cuando llega al punto de destino.



**Figura 12:** Análisis de entrevistas dirigidas a empresas exportadoras en el rubro de panadería y galletería

**Fuente:** Adaptado de Fernec S.A.C., en comunicación personal (agosto de 2016) y Productos Vanss S.A.C., en comunicación personal (agosto de 2016).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la figura 12, se resumen los resultados obtenidos a través de entrevistas a empresas exportadoras del rubro, cuyas estrategias se centran en el desarrollo de nuevos mercados a través de la participación en ferias internacionales y alianzas estratégicas. Para hacer más efectiva la expansión a nuevos mercados, optan por tener un ambiente de trabajo adecuado en el área de comercio exterior para la realización eficiente de sus funciones como son las coordinaciones con otras

áreas para el despacho del producto. Por otro lado, se hace mención del uso de las vías marítima y aérea para el envío de los productos los cuales se dan mayormente en los meses de julio, setiembre, octubre y diciembre.

**Tabla 10: Guía de revisión documentaria sobre estrategias de desarrollo de mercado**

TEMA: Estrategias de desarrollo de mercado							
AUTORES: Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R.; Münch, L. y Vicente, M.							
Nº	TIPO	TÍTULO	AUTOR	AÑO	Nº ED.	CIUDAD	COMENTARIOS
1	Medios electrónicos	Diseño y Análisis de Procedimientos y Procesos de Trabajo.	Arbulú, L.	2012	S.E.	Chiclayo	Refiere a los cargos y funciones como parte de la organización en las empresas, los cuales se comprenden y formalizan para el logro de objetivos.
2	Documento de Sitio Web	<i>Las imprescindibles alianzas estratégicas</i>	Ariño, A.	2008	S.E.	Madrid	Con una alianza estratégica se puede intercambiar información y recursos para lograr objetivos comunes con otras empresas.
3	Libro	Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales	Barrios, D.	2009	Tesis de Maestría – S.E.	Medellin	Se determina la estructura más adecuada para realizar las funciones y estrategias de la empresa definiendo relaciones de autoridad y coordinación así como normas y reglas a cumplir.
4	Documento de Sitio Web	<i>Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local.</i>	Carrasco, J.	2009	S.E.	Murcia	El vínculo más influyente entre el trabajador y la organización en la que el primero debe contar con las competencias necesarias para desarrollar bien su función.
5	Documento de Sitio Web	Recursos Materiales	Chinchillas, D.	2014	S.E.	S.C.	Empleados para ser procesados y transformados en bienes o servicios entre estos se tienen: Instalaciones, maquinarias, equipos, materias prima.
6	Sitio Web	<i>¿Las misiones comerciales pueden constituir una buena estrategia de promoción en otros mercados comunitarios?</i>	<i>Confederación de Empresarios de Galicia</i>	2014	S.E.	Santiago de Compostela	Se conocen a profundidad las necesidades del cliente a interactuar con ellos de forma más directa a través de representantes de la empresa.
7	Libro	<i>Teoría y Diseño Organizacional</i>	Daft, R	2007	1	Mexico	Se recoge lo relacionado a cultura organizacional y es importante para implementar las estrategias puesto que se transmiten valores, normas y creencias de la organización que determinen su eficiencia.
8	Sitio Web	<i>¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales?</i>	Diario La Voz de Houston	2014	S.E.	Houston	Proporciona a los trabajadores trato igualitario así como sus beneficios correspondientes como seguros o compensaciones con el fin de que sientan satisfechos en la organización.
9	Libro	<i>International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation</i>	Doole, I., & Lowe, R.	2008	1	Londres	Las estrategias de marketing internacional son utilizadas para expandir la empresa existiendo tres eslabones: de exportación, vendiendo productos pasando fronteras; internacional, desarrollando operaciones en otros países; y global, aprovechando oportunidades en otros países.
10	Sitio Web	<i>Reglamento interno, herramineta indispensable en las empresas</i>	Emprendimientos Corporativos S.A.	2007	S.E.	Buenos Aires	Permite conocer las obligaciones de cada trabajador así como los límites de autoridad sobre los demás buscando asegurar el orden y la disciplina para cumplir con objetivos.
11	Documento	Gestione el cambio en	Global Network	2015	S.E.		Se definen formales, entre

	de Sitio Web	su empresa como si fuera un organismo vivo.	Content Services LLC				relaciones de jerarquía y autoridad en el mismo o diferentes departamentos; e informales, entre diversas unidades organizativas donde no hay vínculo pero que si representando un apoyo importante para conseguir objetivos.
12	Libro	El Plan de Marketing	Gutierrez, A.	2011	1	España	El autor presenta en la estructura del Plan de Marketing los siguientes aspectos: Marco de Referencia Empresarial, Análisis FODA, Análisis de Situación y el Plan de Acción.
13	Libro	Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.	Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R.	2008	7ª	México D.F.	La estrategia de negocios permite obtener ventajas competitivas en la empresa a largo plazo, mediante bajos costos, valor con diferenciación, y/o enfoque en un segmento determinado. Para seguir una estrategia, se define una estructura de trabajo, la cual está sujeta a cambios tanto internos como externos, puede estar centralizada en el gerente; dividida para especializar las funciones de cada área, o comprender divisiones de negocio.
14	Sitio Web	Condiciones de trabajo	Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti	2012	S.E.	San Juan de Pasto, Colombia	Importante al definir los aspectos que influyen en un entorno de trabajo y su influencia en el rendimiento de los trabajadores.
15	Documento de Sitio Web	<i>La comunicación en las organizaciones</i>	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España	2006	S.E.	España	La comunicación en la empresa forma parte de la cultura esta se da de forma formal, para la coordinación de actividades para lograr objetivos estratégicos; y la informal en la que a partir de la espontaneidad e interacción se logra la eficiencia en los trabajadores.
16	Libro	Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto.	Jiménez-Zarco, A.	2009	S.E.		Se genera valor mediante las relaciones de comunicación y cooperación con el cliente, y de innovaciones en el producto, además con el uso de tecnologías de información se obtiene información precisa sobre este.
17	Libro	<i>Fundamentos de marketing</i>	Kotler, P., & Armstrong, G.	2003	1	Barcelona	Con esta estrategia se busca diferenciarse de los competidores mediante ventajas competitivas.
18	Libro	<i>Dirección de Marketing.</i>	Kotler, P., & Lane, K.	2009	1	México D.F.	Permite obtener una cuota y desarrollo de mercado a través de su planificación e implementación.
19	Sitio Web	<i>¿Qué es un entorno de trabajo operacional de negocios?</i>	Magloff, L.	2015	S.E.	Houston	Referido a la forma en la que se desarrolla y promueve la cultura organizacional en base a las políticas, procesos y organización.
20	Documento de Sitio Web	<i>El salario y el recibo de salarios</i>	Mcgraw-Hill Interamericana de España	2010	S.E.		La percepción económica que reciba el trabajador influye en su desempeño en la empresa.
21	Documento de Sitio Web	Rasgos de un modelo de formación profesional	Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú.	2014	S.E.	Lima	Con la formación profesional se adquieren conocimientos y competencias de forma periódica que complementan al trabajador para un mejor desempeño de su función.
22	Libro	ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.	Münch, L.	2010	1ª	México	La organización permite mejorar el trabajo, mediante dos etapas: dividir el trabajo y establecer relaciones para evitar que se duplique, usando herramientas de diseño, como los organigramas, donde se realiza una división de la

							empresa en áreas funcionales, las cuales varían con el tamaño de la empresa.
23	Documento de Sitio Web	Las ferias, estrategia de mercadeo	Muñiz	2010	S.E.		La participación de las empresas en ferias permite entablar mejores relaciones con el cliente, establecer acuerdos y nuevos negocios.
24	Libro	Los estilos de dirección y liderazgo. <i>Pensamiento &amp; Gestión</i>	Sánchez, I.	2008	S.E.		Los rasgos, habilidades y comportamientos que usa una persona para dirigir a otras determina los resultados que puedan obtenerse.
25	Sitio Web	<i>Ferias Internacionales</i>	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior	2012	S.E.		Sirve como herramienta de promoción comercial permitiendo la entrada y permanencia de un producto en nuevos mercados.
26	Sitio Web	Misiones Comerciales	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior	2014	S.E.		Mediante las misiones comerciales se posiciona la oferta exportable mediante entrevistas entre compradores y exportadores en las que participan empresarios o representantes de empresas interesadas.
27	Documento de Sitio Web	<i>Modelo de motivación para organización en Morelos</i>	Soberanes, L.	2003	S.E.	Mexico	Son estímulos internos y/o externos que influyen en personas o grupos para lograr objetivos eficientemente.
28	Documento de Sitio Web	Los Recursos	Universidad de Murcia	2009	S.E.	Murcia	Considerado como un producto, material, información o servicio brinda una utilidad que puede ser relevante dependiendo de su uso.
29	Libro	Marketing y Competitividad	Vicente, M.	2009	1ª	Buenos Aires	Clave para determinar qué estrategias de marketing emplear

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la Tabla 10, se mencionan las fuentes que se tomaron en cuenta para la guía de revisión documentaria en relación a estrategias de desarrollo de mercado.

**Tabla 11: Selección de fuentes sobre estrategias de desarrollo de mercado**

<b>TEMA: Estrategias de marketing y rediseño organizacional</b>						
<b>Autor</b>	<b>Definición de estrategia</b>	<b>Tipos de estrategia</b>	<b>Diseño organizacional</b>	<b>Herramientas de diseño</b>	<b>Proximidad con la realidad nacional</b>	
Arbulu, L.	No cumple	No cumple	Cumple, hace referencia a funciones y recursos en la organización	No cumple	Sí cumple	
Ariño, A.	No cumple	Cumple refiriendo a la alianza estratégica como una estrategia.	No cumple	No cumple	No cumple	
Barrios, D.	No cumple	No cumple	Sí cumple	No cumple	No cumple	
Carrasco, J.	No cumple	No cumple	Cumple, refiere al puesto de trabajo como parte del diseño	No cumple	No cumple	
Chinchillas, D.	No cumple	No cumple	Cumple, refiriendo a los recursos como parte del diseño.	No cumple	No cumple	
<i>Confederación de Empresarios de</i>	Cumple, refiere a las misiones	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	

<i>Galicia</i>	comerciales como estrategia comercial				
Daft, R	No cumple	No cumple	Sí cumple	No cumple	No cumple
Diario La Voz de Houston	No cumple	No cumple	Cumple, destacando al entorno de trabajo como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Doole, I., & Lowe, R.	Cumple, refiere a la estrategia de marketing para exportación.	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
Emprendimientos Corporativos S.A.	No cumple	No cumple	Cumple, destacando al entorno de trabajo como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Global Network Content Services LLC	No cumple	No cumple	Cumple, destaca las relaciones formales como influyentes en el diseño	No cumple	No cumple
Gutierrez, A.					No cumple
Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R.	Sí cumple, como estrategia de forma genérica	Sí cumple	Sí cumple	No cumple	No cumple
Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti	No cumple	No cumple	Cumple, destacando al entorno de trabajo como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España	No cumple	No cumple	Cumple, destacando al entorno de trabajo como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Jiménez-Zarco, A.	No cumple	No cumple	Cumple, destacando a la cultura empresarial como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Kotler, P., & Armstrong, G.	Cumple, refiere a la estrategia de posicionamiento.	No cumple	No cumple	No cumple	Sí cumple
Kotler, P., & Lane, K.	Cumple, refiere a la estrategia de desarrollo de mercado.	No cumple	No cumple	No cumple	Sí cumple
Magloff, L.	No cumple	No cumple	Cumple, destacando al entorno de trabajo como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Mcgraw-Hill Interamericana de España	No cumple	No cumple	Cumple, refiere al puesto de trabajo como parte del diseño	No cumple	No cumple
Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú.	No cumple	No cumple	Cumple, refiere al puesto de trabajo como parte del diseño	No cumple	No cumple
Münch, L.	No cumple	No cumple	Sí cumple	Sí cumple	No cumple
Muñiz, R.	Cumple, refiere a las ferias comerciales como estrategia.	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
Sánchez, I.	No cumple	No cumple	Cumple, destacando a la cultura empresarial como factor influyente en el diseño.	No cumple	No cumple
Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2012)	Cumple, refiere a las ferias comerciales como estrategia.	No cumple	No cumple	No cumple	Sí cumple
Sistema Integrado de	Cumple, refiere a las	No cumple	No cumple	No cumple	Sí cumple

Información de Comercio Exterior (2014)	misiones comerciales como estrategia.				
Soberanes, L.	No cumple	No cumple	Cumple, refiere al puesto de trabajo como parte del diseño	No cumple	No cumple
Universidad de Murcia	No cumple	No cumple	Cumple, refiriendo a los recursos como parte del diseño.	No cumple	No cumple
Vicente, M.	Sí cumple, como de estrategia marketing	Sí cumple	No cumple	No cumple	No cumple

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la Tabla 11, se toma en cuenta como principales fuentes a Arbulú y Kotler , que presentan estrategias de desarrollo de mercado.

**Tabla 12: Selección de la estrategia de desarrollo de mercado de acuerdo con las necesidades de la empresa San Roque S.A.**

Estrategia	Consiste en	Necesario para la empresa	Necesario para el producto
Estrategia de Penetración de Mercado	Conseguir más participación de mercado con productos y mercados actuales	NO	NO
Estrategia de Desarrollo de Mercados	Encontrar nuevos mercados para productos actuales	SI	SI
Estrategia de Desarrollo de Productos	Desarrollar nuevos productos para mercados actuales	NO	SI
Estrategia de Diversificación	Desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.	NO	SI

**Fuente:** Adaptado de Kotler & Keller (2009).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

La Tabla 12 muestra el filtro para identificar la estrategia adecuada para la propuesta a San Roque S.A., de acuerdo con las necesidades de la empresa y el producto. Es preciso mencionar que la empresa ha penetrado en el mercado nacional y colonias peruanas en Estados Unidos, que es su principal mercado en el exterior. La necesidad de llegar a nuevos mercados con la línea de productos King Kong surge por la búsqueda de reconocimiento e imagen, así como también el crecimiento del negocio. El desarrollo de nuevos productos implica costos en

investigación, desarrollo, y un análisis técnico, que pueden llegar a ser elevados para San Roque.

San Roque tiene como misión producir y comercializar dulces tradicionales peruanos con altos estándares de calidad y constante innovación, promoviendo a la vez una cultura de servicio que genere valor a nuestros clientes, proveedores y colaboradores. (San Roque S.A., 2017)

La visión de San Roque es ser reconocidos en el mundo como la empresa que produce el dulce tradicional, símbolo de la familia peruana por su calidad e identidad por lo nuestro. (San Roque S.A., 2017)

Como objetivos estratégicos, tienen trazado (San Roque S.A., 2017):

- Crecer a nivel internacional mediante la comercialización de productos tradicionales peruanos.
- Seguir promoviendo la identidad nacional a través del consumo de sus dulces tradicionales.
- Ser cada vez más reconocidos como empresa productora y comercializadora de King Kong, fomentando la producción responsable.



**Tabla 13: Relación de factores internos y externos de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A.**

Fortalezas		Oportunidades	
F1	I+D aplicado a fin de adecuar el producto al mercado de destino, mejorarlo y desarrollar nuevas líneas de producto	O1	Ferias internacionales y encuentros comerciales recurrentes, como la Feria Fancy Foods (USA), Expo Antad (México), Expo Alimentaria (Latinoamérica), Encuentro Empresarial Andino (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) y Macro Rueda Alianza del Pacífico (desarrollado en Perú pero compromete a los países del Alianza del Pacífico).
F2	Marca País desarrollada en torno al producto	O2	Reconocimiento internacional del producto por su sabor y calidad
F3	Desarrollo de cadenas productivas, se cuenta con fondos ganaderos propios, permite mayor control de calidad y reducir costos	O3	Existencia de mercados internacionales potenciales para realizar negocios de exportación
F4	Página Web interactiva y correo institucional, la cual permite desarrollar relaciones con clientes en el exterior	O4	Reconocimiento de marca país en el extranjero
F5	Experiencia en el trabajo realizado por la persona encargada del área de comercio exterior.	O5	Valoración de clientes de un producto posicionado como dulce "nostálgico", lo cual genera una disposición a pagar precios más altos y fletes aéreos para tener un producto fresco en sus anaques
F6	Producto innovador y nuevo en los mercados internacionales, posicionado de diferentes formas: nostálgico, gourmet, entre otros.	O6	Reconocimiento del producto por su marca, trayectoria histórica y calidad en el extranjero
F7	Manejo de software para facturación, guías de remisión y suministro de información detallada de las operaciones con los clientes del exterior	O7	Alta concentración de población peruana en Estados Unidos y Japón
F8	Producto permite prescindir de la cadena de frío en la etapa inicial de la exportación en país de origen, desde la planta hasta el puerto, reduciendo costos	O8	Diversidad de modalidades de transporte y vías de acceso a nivel internacional que agregan valor al proceso logístico del producto
F9	Control y auditoría FDA, producto aprobado por sus componentes (leche pasteurizada y en polvo importada desde los Estados Unidos)	O9	Tecnologías que brindan soporte al mantener las condiciones y características del producto exportado
F10	Denominación de origen del producto, que permite su reconocimiento en el extranjero		
F11	Producto premiado a nivel internacional por su sabor y calidad		
F12	Producto y marca reconocidos históricamente. Tienen 94 años de experiencia.		
F13	Trazabilidad del producto, que permite mejor control y servicio al cliente en el extranjero		
F14	No presenta un alto grado de complejidad en su organización.		
Debilidades		Amenazas	
D1	Tiempo de vida del producto, el cual es corto (6 meses como máximo en una de sus líneas de productos)	A1	Restricción legal en destino, se debe sacar Registro Sanitario en países de sudamérica y centroamérica, incluyendo México, el cual se realiza por producto y requiere entre 1 y 2 meses, a veces se prolongan hasta por 1 año.
D2	Falta de distribuidores en mercados de destino.	A2	Barreras legales en mercados europeos por uso del insumo leche / huevo en el producto. Donde el país donde proceden estos insumos no están aprobados por la U.E. (por ejemplo Perú)
D3	Falta de enfoque en los asuntos relacionados al comercio exterior de la empresa.	A3	Falta de apoyo de entidades gubernamentales de comercio exterior (PromPerú) y sanidad (SENASA-DIGESA) para dar frente a esta restricción.
D4	Envase tradicional de exportación pierde consistencia al ser expuesto a la cadena de frío por un largo tiempo. Aunque se están haciendo pruebas para confirmar su resistencia.	A4	Competidores que tienen apoyo de entidades gubernamentales y reducen sus costos por agente comercial. Por ejemplo, PROECUADOR paga el 100% de los pasajes aéreos a sus exportadores cuando participan en una feria o rueda.
D5	El área de comercio exterior tiene un grado de autoridad reducido frente a las demás áreas de la empresa	A5	Competidores que tienen la oportunidad de producir y comercializar el producto bajo el nombre de King Kong en el exterior
D6	Empresa mediana como exportadora de productos de panadería y galletería a nivel nacional	A6	Competidores grandes a nivel nacional que exportan productos de panadería y pastelería
D7	Dependencia de terceros para hacer llegar su producto a mercados extranjeros.		

**Fuente:** Adaptado de David (2003).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la Tabla 13, se identifican los factores internos y externos que influyen en la empresa San Roque S.A. y su producto King Kong, las cuales han sido analizados a fin de proponer estrategias de desarrollo de mercado para un incremento de sus exportaciones.

**Tabla 14: Análisis FODA de las exportaciones de la empresa San Roque S.A.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	F2-O1-O3: Contar con una mayor presencia en el mercado internacional. F5-O3: Realizar negocios con clientes en mercados nuevos.	D1-O9: Buscar mejoras en los procesos y propuestas posteriores. D2-O9: Contar con cadenas logísticas adecuadas a nivel internacional para el producto.
<b>Amenazas</b>	F1-A5-A6: Considerar nuevos mercados para el producto de exportación.	D3-D5-D6-D7-A6: Organizar la empresa para lograr un incremento del comercio exterior. D6-A6: Organizar las actividades de comercio exterior para optimizar el trabajo.

**Fuente:** Adaptado de David (2003).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Como se observa en la Tabla 14, las estrategias propuestas permiten aprovechar las oportunidades del entorno de San Roque S.A. a fin de lograr un mayor volumen de exportación de King Kong. La primera estrategia a aplicar es la organización de la empresa para que tenga una estructura flexible ante los cambios, con una visión comercial amplia. Organizada la empresa, se considera la búsqueda de nuevos mercados a través de un estudio, determinando los canales de distribución y vías de acceso más adecuadas, a fin de realizar misiones comerciales y participar en ferias en los potenciales destinos.

#### 4.1.2.1. Criterios básicos de selección de mercado

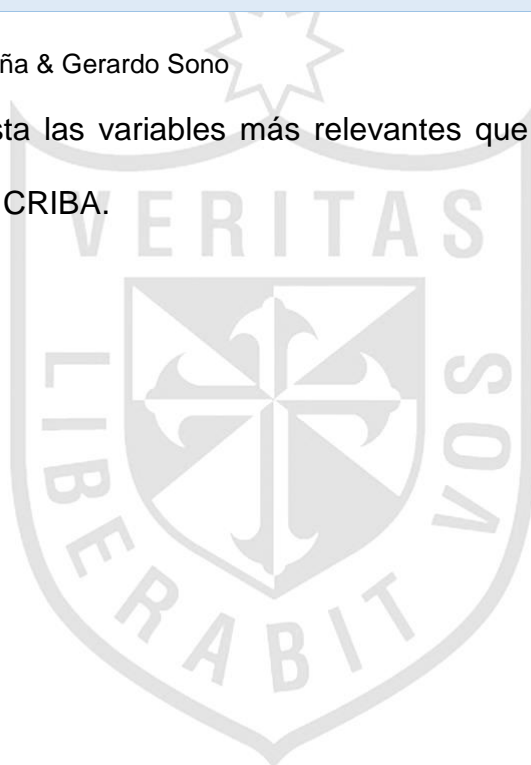
Tabla 15: *Criterios básicos de selección de mercado destino de ferias internacionales para promover la venta de King Kong en el exterior*

##### VARIABLES PRIORIZADAS

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS	7
IMPORTACIONES MUNDIALES	6
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIO	5
PBI PER CAPITA	4
RIESGO PAIS	3
RELACION COMERCIAL	2
DISTANCIA GEOGRAFICA	1

Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 15, se lista las variables más relevantes que se tomarán en cuenta para la aplicación del CRIBA.



**Tabla 16: Principales destinos para las exportaciones peruanas de productos de panadería y galletería en el año 2015**

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y GALLETERÍA**

PAISES	VALOR FOB EXPORTACIONES (Miles de US\$)	VALOR
ESTADOS UNIDOS	2,958	4
BOLIVIA	3,876	6
ECUADOR	3,623	5
CANADÁ	27	2
CHILE	1,492	3
COLOMBIA	9,635	7
COSTA RICA	14	1

**Fuente:** Adaptado de Centro de Comercio Internacional (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 16, se visualizan los principales países que dirigen las exportaciones peruanas en relación a la partida 1905.90.90.00, siendo Colombia, Ecuador, Bolivia y Estados Unidos los principales destinos.

**Tabla 17: Principales destinos para las importaciones mundiales de productos de panadería y galletería en el año 2015**

IMPORTACIONES MUNDIALES DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y GALLETERÍA		
PAISES	VALOR FOB IMPORTACIONES (Miles de US\$)	VALOR
ESTADOS UNIDOS	2,541,006	7
BOLIVIA	24,479	1
ECUADOR	37,519	2
CANADÁ	1,456,953	6
CHILE	80,167	5
COLOMBIA	55,740	3
COSTA RICA	65,956	4

**Fuente:** Adaptado de Centro de Comercio Internacional (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 17, se aprecia la lista de los países que más importan productos de panadería y galletería, siendo Estados Unidos y Canadá los más relevantes a nivel global.

Tabla 18: *PBI per cápita del año 2015 de los destinos seleccionados*

<b>PBI PER CAPITA 2015</b>				
<b>PAIS</b>	<b>POBLACION TOTAL 2015</b>	<b>PBI TOTAL 2015</b>	<b>PBI PER CAPITA 2015 (US\$)</b>	<b>VALOR</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	321,368,864	17,950,000,000,000	55,855	7
<b>BOLIVIA</b>	10,800,882	74,390,000,000	6,887	1
<b>ECUADOR</b>	15,868,396	183,400,000,000	11,558	2
<b>CANADÁ</b>	35,099,836	1,632,000,000,000	46,496	6
<b>CHILE</b>	17,508,260	422,400,000,000	24,126	5
<b>COLOMBIA</b>	46,736,728	667,400,000,000	14,280	3
<b>COSTA RICA</b>	4,814,144	74,890,000,000	15,556	4

**Fuente:** Adaptado de Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 18, se muestra el PBI Total y per cápita de los países que tienen más incidencia en cuanto a destinos de exportaciones peruanas e importaciones de King Kong.

Tabla 19: *Ranking Doing Business de los destinos seleccionados*

<b>FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (RANKING DOING BUSINESS)</b>		
<b>PAISES</b>	<b>POR PUESTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	7	7
<b>BOLIVIA</b>	157	1
<b>ECUADOR</b>	117	2
<b>CANADÁ</b>	14	6
<b>CHILE</b>	48	5
<b>COLOMBIA</b>	54	4
<b>COSTA RICA</b>	58	3

**Fuente:** Adaptado de Gutiérrez (2011).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 19, se identifica los países y su ranking en relación a la facilidad para hacer negocios con estos según Doing Business colocando a Estados Unidos, Canadá y Chile entre los primeros.

**Tabla 20: Riesgo país de los destinos seleccionados**

RIESGO PAIS		
PAISES	RIESGO PAIS (COFACE)	VALOR
ESTADOS UNIDOS	A2	4
BOLIVIA	C	1
ECUADOR	C	1
CANADÁ	A3	3
CHILE	A4	2
COLOMBIA	A4	2
COSTA RICA	A4	2

**Fuente:** Adaptado de Banco Mundial (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 20, se hace mención del riesgo que representa hacer negocios en un país, la mayoría presentan una buena puntuación a excepción de Bolivia y Ecuador, debido a su política nacional.

**Tabla 21: Principales relaciones comerciales de los destinos seleccionados**

RELACIÓN COMERCIAL		
PAISES	ACUERDOS	VALOR
ESTADOS UNIDOS	TLC EE.UU.-Perú	1
BOLIVIA	CAN	2
ECUADOR	CAN	2
CANADÁ	TLC Canadá-Perú	1
CHILE	TLC Chile-Perú & AP	2
COLOMBIA	CAN & AP	2
COSTA RICA	TLC Costa Rica - Perú	1

**Fuente:** Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 21, se aprecia la relación comercial de Perú con los países mencionados, con Ecuador y Colombia se mantiene una relación más directa al ser parte de la CAN, mientras que, con los demás países se cuenta con un TLC.

Tabla 22: *Distancias geográficas de los destinos seleccionados*

DISTANCIA GEOGRAFICA		
PAISES	DISTANCIA CON LUGAR DE FERIA	VALOR
ESTADOS UNIDOS (MIAMI)	10565	2
BOLIVIA (LA PAZ)	1553	7
ECUADOR (QUITO)	1780	6
CANADÁ (TORONTO)	11451	1
CHILE (SANTIAGO)	4165	4
COLOMBIA (BOGOTA)	2872	5
COSTA RICA (SAN JOSE)	4943	3

Fuente: Adaptado de Google (2015).

Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 22, se ve la distancia que existe entre los países mencionados con el Perú, Canadá es el más lejano mientras que el más cercano es Bolivia.

Tabla 23: *Valorización de criterios de selección de mercado destino de ferias para promover la venta de King Kong en el exterior*

PAISES/VARIABLES	EXPORT. PERUANAS	IMPORT. MUNDIALES	FACILIDAD DE HACER NEGOCIO	PBI PER CAPITA	RIESGO PAIS	RELACION COMERCIAL	DISTANCIA
ESTADOS UNIDOS	4	7	7	7	4	1	2
BOLIVIA	6	1	1	1	1	2	7
ECUADOR	5	2	2	2	1	2	6
CANADÁ	2	6	6	6	3	1	1
CHILE	3	5	5	5	2	2	4
COLOMBIA	7	3	4	3	2	2	5
COSTA RICA	1	4	3	4	2	1	3

Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

En la tabla 23, se asignó valores a los criterios para seleccionar mercados potenciales.

Tabla 24: *Ponderación de criterios de selección de mercado destino de ferias para promover la venta de King Kong en el exterior*

PAISES/VARIABLES	EXPORT. PERUANAS	IMPORT. MUNDIALES	FACILIDAD DE HACER NEGOCIO	PBI PER CAPITA	RIESGO PAIS	RELACION COMERCIAL	DISTANCIA	TOTAL
ESTADOS UNIDOS	28	42	35	28	12	2	2	149
BOLIVIA	42	6	5	4	3	4	7	71
ECUADOR	35	12	10	8	3	4	6	78
CANADÁ	14	36	30	24	9	2	1	116
CHILE	21	30	25	20	6	4	4	110
COLOMBIA	49	18	20	12	6	4	5	114

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

La tabla 24 muestra, además del mercado americano, a Colombia como potencial destino nuevo para exportar King Kong. El motivo por el cual, se elige este mercado es la distancia, considerando que el producto tiene un tiempo de vida corto.

#### 4.1.2.1. Definición del público objetivo

Respecto al público objetivo, se ha realizado la segmentación con la técnica del embudo en base a los factores geográficos, demográficos, socio culturales, entre otros.

##### a. Segmentación geográfica

Se ha determinado a la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, puesto que es una de las principales ciudades destino de las exportaciones mundiales a nivel partida.

**Tabla 25: Importaciones mundiales de productos de la partida 1905.90.90.00 según departamento de destino, según cantidad en KG y valor CIF en US\$, 2012-2016**

Departamento	Cantidad KG	Valor CIF US\$	%KG
Santa Fe de Bogotá	17,135,475.61	41,043,653.19	74%
Cundinamarca	2,814,609.76	5,450,694.03	12%
Antioquía	1,589,726.79	8,093,538.25	7%
Valle del Cauca	168,460.37	827,858.71	1%
Otros	1,319,105.35	5,714,685.46	6%
<b>TOTAL</b>	<b>23,027,377.88</b>	<b>61,130,429.64</b>	100%

**Fuente:** Adaptado de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) (2017).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono



En la tabla 25, se observa las importaciones de productos de panadería y pastelería según el departamento de destino en Colombia, siendo Santa Fe de Bogotá el que cuenta con mayor participación.

#### **b. Segmentación demográfica**

Bogotá es la ciudad más poblada de Colombia con 8'080,734 de habitantes en un área de 1,578 km<sup>2</sup> siendo una localidad muy densa con 5,130 hab/km<sup>2</sup>. El porcentaje de hombres y mujeres es equiparado siendo de 48.42 y 51.58% del total respectivamente. Presenta una población muy joven concentrada mayormente entre 20 a 39 años. Para esta variable se ha determinado considerar a las personas entre 20 y 49 años las cuales representan el 45.76%. (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2017)

$$8'080,734 \times 45.76\% = 3'697,803 \text{ personas}$$

#### **c. Segmentación socio cultural**

En Colombia existen diferentes hábitos de consumo, en la capital están distribuidos de la siguiente manera: el 30% de gastos está enfocado a la alimentación, el 20% a servicios básicos y un 10% en deudas, educación, transporte, ocio y ropa respectivamente. (El Tiempo, 2016)

En cuanto al nivel socioeconómico, este se divide en 6 niveles a partir de los inmuebles residenciales que reciben servicios públicos y se les ha denominado como estratos los cuales son los siguientes: Bajo-bajo con 9.45%, Bajo con 39.36%, Medio-bajo con 35.73%, Medio con 9.46%,

Medio-Alto con 2.62%, Alto con 1.74; el resto con 1.64% no ha podido determinarse dentro de estos estratos. Se enfocará en los estratos del Medio al Alto, que representa el 13.82%. (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2017)

En cuanto al consumo de productos de panadería (pan, arepas o galletas), en Colombia, el 76.1% los consume diariamente de los cuales el 34.5% lo consume una vez al día, 27% dos veces al día y el 5% tres o más veces al día. La edad y el estrato social son también factores relevantes, a medida que una persona sea mayor y cuente cada vez con mejores ingresos, su consumo por este tipo de productos se incrementará. En relación a Bogotá, el consumo de este tipo de productos es del 82.5% de la población (Gutierrez, 2014).

$$3'697,803 \times 13.82\% \times 82.5\% = 421,605 \text{ personas}$$

#### **4.2. Costo de propuesta de estrategias de desarrollo de mercado que para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020**

**Tabla 26: Costos de las estrategias propuestas para el incremento de las exportaciones de King Kong**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costos</b>
Organizar la empresa para lograr un incremento del comercio exterior.	Diseñar un manual de organización, funciones y procedimientos incluyendo modificaciones relacionadas a las actividades de comercio exterior.	Gerente General y Sub Gerente	S/. 2,000.00
Organizar las actividades de comercio exterior para optimizar el trabajo.			
Considerar nuevos	Realizar un estudio	Jefe de	S/.

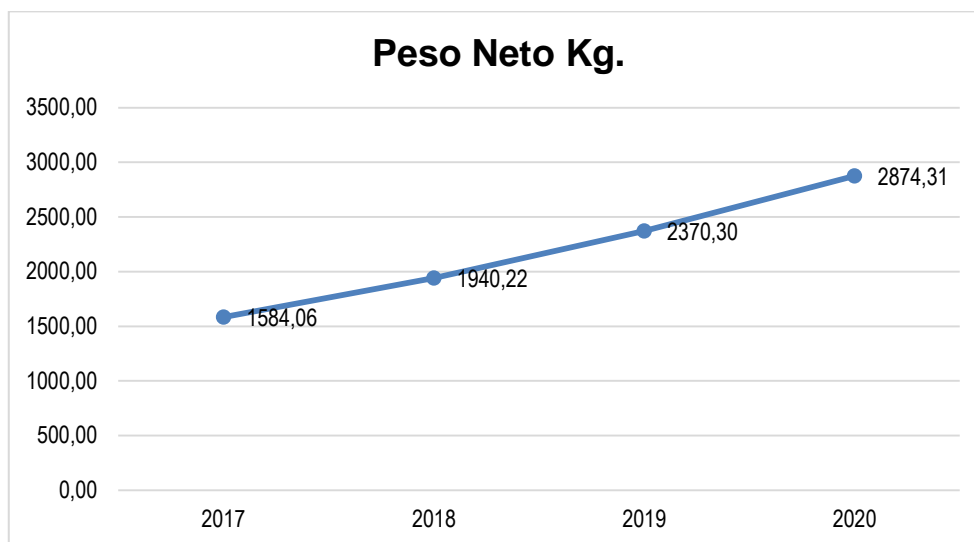
mercados para el producto de exportación.	de mercado para determinar mercados nuevos de exportación.	Comercio Exterior y Asistente	9,500.00
Contar con cadenas logísticas adecuadas a nivel internacional para el producto.	Seleccionar agentes de carga para la cadena de suministro.	Gerente General y Jefe de Comercio Exterior	S/. 200.00
Contar con una mayor presencia en el mercado internacional.	Participar en ferias internacionales de mercados nuevos.	Jefe de Comercio Exterior y Asistente	S/. 18,340.00
Realizar negocios con clientes en mercados nuevos.	Presentar propuestas de exportación para los clientes en mercados nuevos mediante misiones comerciales.	Gerente General, Sub Gerente, Jefe de Comercio Exterior y Asistente	S/. 9,218.00
Buscar mejoras en los procesos y propuestas posteriores.	Realizar un seguimiento post-venta en el exterior.	Jefe de Comercio Exterior y Asistente	S/. 320.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 39,578.00</b>

**Fuente:** Adaptado de David (2003); A. La Torre, en comunicación personal (abril de 2017); R. Azañero, en comunicación personal (abril de 2017); SIAL Canada, 2016; Centro de Comercio Mundial de Miami (2016); Anuga, (2016); Trivago Perú (2016) y R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Se detalla en la Tabla 25, las actividades, personas encargadas y presupuesto de las estrategias a aplicar, sumando un total a invertir de S/ 39,578.00, que incluye la inversión en MOF y manual de procedimientos, estudio de mercado, servicios de logística y participación en ferias. Se contempla en el estudio de mercado, la exploración y procesamiento de data, así como también encuestas y entrevistas a expertos y perfil del consumidor en el extranjero, lo cual implica un mayor grado de complejidad con respecto a la búsqueda de información secundaria y procesamiento de datos. El seguimiento de las estrategias, se incluyen los costos incurridos y los resultados obtenidos en cuanto a nivel de exportación logrado, el uso de estos indicadores de gestión depende de la decisión de la empresa de aplicar la propuesta. De manera adicional a la propuesta, se presenta la

propuesta de organigrama y funciones (ver Anexos, del 3 al 10), participación en ferias internacionales (ver Anexos 11 y 12) y presupuestos de selección de agentes de carga, misiones comerciales y seguimiento de clientes (ver Anexos, del 17 al 19).



**Figura 13:** Proyección de las exportaciones de King Kong San Roque según su peso neto exportado en KG, 2017-2020, haciendo uso de regresión polinómica

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

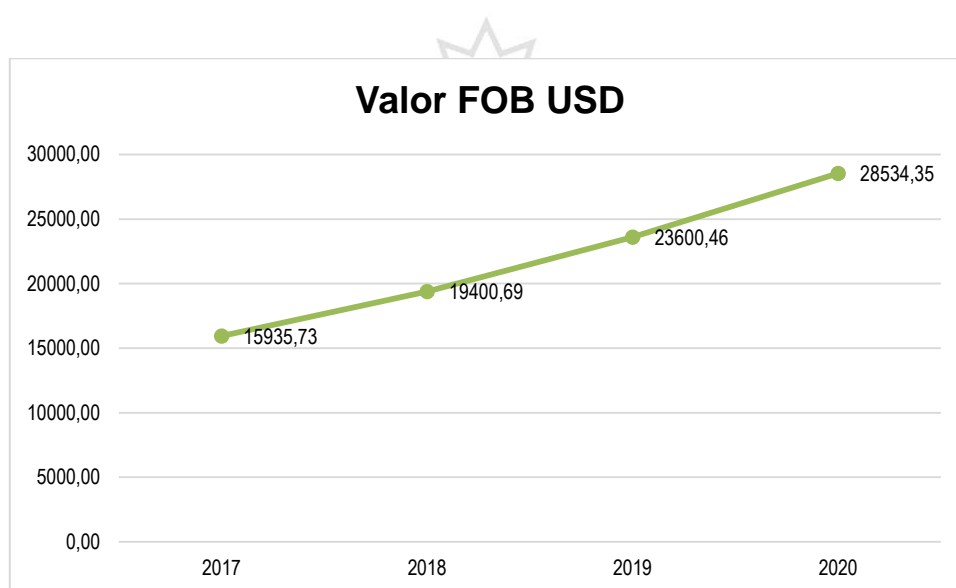
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la figura 13, se puede apreciar el peso neto en kg de la proyección de las ventas. Al implementarse la estrategia de desarrollo de mercados las exportaciones de King Kong se incrementarán de forma gradual con un promedio de 22% anual.

De acuerdo con Microsoft (2010) se optó por utilizar la tendencia polinómica de orden 2 puesto que el valor R se acerca más a la unidad (1), en comparación a las demás regresiones, indicando una mayor fiabilidad en la proyección. Este tipo de tendencia es útil para el análisis de ganancias y pérdidas de datos de gran cantidad.

En el vídeo de Sánchez (2011), se puede ver un ejemplo de cómo se usa la tendencia polinómica de orden 2, siendo ésta escogida entre las otras regresiones debido a que el coeficiente de determinación se acerca más a 1. Aplicando la ecuación y tomando como base los datos históricos, se tiene la proyección y los datos a futuro.

De forma adicional, se muestra la razón beneficio – costo, ver anexo 20. Para ver detalle del cálculo de las proyecciones, ver anexos del 21 al 23.

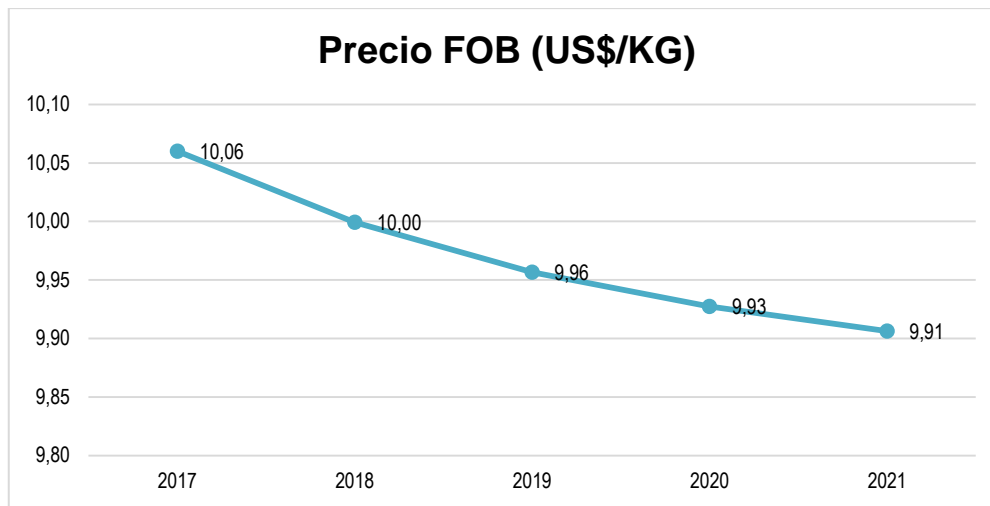


**Figura 14:** Proyección de las exportaciones de King Kong San Roque según su valor FOB exportado en USD, 2017-2020, haciendo uso de regresión polinómica

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la figura 14, se aprecia la proyección en valor FOB en USD, la cual al presentar un crecimiento sostenido en los próximos 3 años permitirá cubrir el capital invertido de S/ 39,578 a partir del segundo año de inversión.



**Figura 15: Proyección del precio FOB de exportación de King Kong San Roque en USD/KG, 2017-2020**

**Fuente:** Adaptado de SUNAT, 2017

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono.

En la figura 15, se aprecia la proyección del precio, conforme a los valores y cantidades proyectadas.

### **4.3. Discusión**

Para la investigación, se empleó un diseño descriptivo, en el cual se analizó la situación actual de las exportaciones de King Kong San Roque en un horizonte temporal entre 2012 y 2016, y la determinación de estrategias adecuadas para incrementar el volumen de sus ventas en el mercado internacional, con proyección de 2018 a 2020.

Se halló que San Roque S.A. exportó 18,041.27 KG entre 2012 y 2016, registrando caídas en 2013, 2014 y 2016. La empresa exporta principalmente durante fechas festivas, meses de julio y diciembre. Ha participado en ferias internacionales y su producto se encuentra certificado, lo cual le otorga aptitud para su consumo en el mercado internacional.

Empresas exportadoras del rubro participaron en la aplicación de los instrumentos, las cuales participan en espacios para realizar negocios en el extranjero, sus áreas de comercio exterior se encuentran organizada y coordinan con producción y calidad para desarrollar la cadena de valor de sus productos de exportación, realizando envíos los cuales son frecuentes en los últimos meses del año.

Como limitaciones, se tuvo la disponibilidad de las empresas exportadoras de productos de panadería y galletería para la aplicación de los instrumentos, esto se pudo superar con el apoyo de las empresas mencionadas en el punto anterior. Por otro lado, se tiene la escasez de antecedentes sobre propuestas de estrategias comerciales para empresas exportadoras, que se sobrellevó con la presencia de fuentes tanto nacionales como internacionales sobre análisis estratégico para marketing de exportación y diseño organizacional.

#### **4.3.1. Situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016**

Se menciona que la situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016 fue de decrecimiento, esto se debe a que las estrategias comerciales que se han aplicado no fueron efectivas para aumentar su volumen de envíos, lo cual se contrasta con De La Oliva & Gonzáles (2010), en su tesis *Producción y Exportación de Derivados de la Tara*, quienes realizaron un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio para determinar estrategias de marketing, como la participación en ferias y alianzas estratégicas para lograr competitividad.

Guardiola (2009) en su tesis sobre la propuesta de una estrategia comercial para la exportación de mermelada de la empresa “Dulcería el Ingenio”, recopila información sobre el mercado de destino que es el australiano, sobre precios en destino y productos competidores, haciendo uso del análisis de estrategias determinó un perfil de consumidor que le permitió establecer estrategias de entrada al nuevo mercado, mediante la promoción en ferias comerciales y la distribución mediante mayoristas, esto se relaciona con lo propuesto a San Roque, al proponerse estrategias de desarrollo de mercado, lo cual consiste en participar con productos actuales en destinos nuevos, y comprende un estudio de marketing, previa organización de la empresa.

Identificando la estrategia de desarrollo de mercados como directriz comercial a proponer, se determina que es preciso organizar la empresa para el logro de sus objetivos. Muro (2013), en su tesis *Propuesta de Rediseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*, evaluó el diseño organizacional actual del negocio, con la finalidad de mapear procesos y



desarrollar documentos de gestión. El rediseño de la empresa otorga flexibilidad frente a los cambios del entorno, así como también dinamiza su capacidad de respuesta ante un potencial crecimiento de la organización, que genera mayor complejidad en las funciones, como lo analiza Flores (2010), en su artículo *Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional*, de la revista *Journal of Business* de la Universidad del Pacífico, quien determinó que la flexibilidad en la gestión es un factor a considerar para lograr competitividad, así como lo son la información y las alianzas estratégicas.

#### **4.3.2. Estrategias comerciales que permitan un incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque**

Según lo planteado en la hipótesis, se consideraron cuatro estrategias comerciales de las cuales se determinó la estrategia de desarrollo de mercados como la más adecuada para incrementar las exportaciones de King Kong garantizando un mínimo de 30% anual.

Para esto se contrastó con la tesis de Guardiola (2009) sobre estrategias comerciales para exportar mermelada a Australia donde se hace referencia al uso de análisis FODA para tener un conocimiento más profundo del mercado donde se busca comercializarlo. Además, se destaca la asistencia a ferias comerciales para la promoción del producto y el uso de canales de distribución a través de importadores y mayoristas como estrategias comerciales. En San Roque S.A. al no tener un plan con las estrategias adecuadas se ha visto envuelto en un decrecimiento de sus exportaciones y participación en el mercado extranjero perdiendo ingresos para la empresa.

Tuan (2012) aplicó el análisis de factores internos y externos para determinar estrategias comerciales, las cuales se propusieron a una empresa del sector textil en Vietnam, la cual se pretendió orientar al incremento de la fuerza de ventas. Para definir las estrategias a proponer en la investigación de la empresa San Roque, se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para plantear estrategias de desarrollo de mercado, iniciando en la organización de la empresa para la búsqueda de mercados nuevos y la participación en espacios de negocios para proponer negocios de exportación y realizar un seguimiento post venta en el exterior.

En base a la investigación de Ixcot (2016), se identificó que la empresa productora de cardamomo objeto de estudio no contaba con declaración de misión, visión, ni estructura organizacional adecuados, por lo cual se recomendó la implementación de un diseño con niveles jerárquicos y funciones definidos, también líneas de autoridad y responsabilidad. San Roque cuenta con un organigrama; sin embargo, la empresa considera a la persona encargada del comercio exterior como parte del área de distribución y ventas. Se ha propuesto la creación de un departamento de comercio exterior, con la finalidad de que la persona a cargo tenga mayor autonomía en la toma de las decisiones relacionadas a la exportación de King Kong.

La estrategia de desarrollo de mercado propuesta involucra la organización de la empresa y la búsqueda de nuevos mercados, con la responsabilidad de la gerencia y el área de comercio exterior de San Roque S.A., siendo ésta la estrategia que permite un incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa. Para determinar la estrategia, se tomó como punto de partida las

estrategias de crecimiento intensivo presentadas por Kotler y Keller (2009), las cuales se basan en los productos y los mercados. La estrategia de penetración de mercado se considerada como aplicada, ya que San Roque se ha expandido en sus principales mercados, que son el nacional y el americano. Tanto el desarrollo de productos como la diversificación se consideran de muy largo plazo, ya que San Roque incurriría en gastos elevados de I+D, así como el diseño del producto y estudios de mercado. En este caso, la empresa puede planificar en torno a ello en una situación de mayor crecimiento o expansión del negocio. La estrategia de desarrollo de mercados involucra que la empresa amplíe su participación a nuevos destinos, con productos actuales. San Roque puede optar por esta estrategia, porque posee una línea de productos King Kong y la participación en sus mercados actuales es alta, existe la oportunidad de tentar a áreas geográficas diferentes.

Proponer estrategias de desarrollo de mercados requiere de un filtro para identificarlas, lográndolo a partir del análisis FODA. David (2003) la identifica como una herramienta de ajuste para generar estrategias a partir de los factores internos y externos de la organización, la finalidad de aplicar la matriz es determinar las formas mediante las cuales San Roque puede aprovechar oportunidades en el entorno.

Lo expuesto en la investigación se contrasta con Chiavenato (2006), quien propone la organización funcional como forma de departamentalización; en este caso, la empresa cuenta con un departamento de distribución y ventas, pero no ha especializado la actividad de comercio exterior dentro de la misma, lo cual sugiere la creación de un departamento que desempeñe dichas funciones, brindando mayor autonomía en la toma de decisiones y un mayor grado de

especialización, influyendo a largo plazo en la competitividad de la empresa a nivel internacional; aportando a su imagen y reconocimiento, que es parte de su visión. Daft (2011), plantea al diseño organizacional como parte de la ejecución del plan estratégico; en este caso, se estructura a la empresa para la aplicación de las directrices obtenidas a través del análisis tanto del negocio como de su entorno, y la definición de funciones, la que se refleja de manera gráfica en un organigrama; la estructura funcional es una forma en cómo se agrupan las actividades para el logro de los objetivos en la organización, de acuerdo con las competencias de las personas.

#### **4.3.3. Costo de propuesta de estrategia comercial para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020**

Horngrén (2012) menciona que los presupuestos se establecen por períodos de tiempo, conforme a un procedimiento que consiste en identificar la estrategia a costear, obtener información sobre las inversiones a realizar, y proyectar resultados. Conforme a ello, se ha determinado los costos en que San Roque S.A. incurriría para la propuesta de estrategia de desarrollo de mercados, ello incluye estudiar el mercado, selección de agentes de carga, participar en ferias internacionales, misiones comerciales y seguimiento a las exportaciones. La proyección es entre 2018 y 2020, con una inversión de S/ 39,578, son recuperables a partir del segundo año.

## CONCLUSIONES

1. Las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A., entre los años 2012 y 2016, se encontraron en una situación de decrecimiento. En el primer año, se exportó 4,372.38 KG y en el último año, el resultado fue de 1,498.79 KG. El decrecimiento registrado fue de 65% (ver Tabla 8). Esto se debe a que las estrategias comerciales de la empresa no fueron efectivas con respecto a sus resultados: los mercados de exportación, entre los cuales destaca el americano, no han variado. Además, la estructura de la organización de San Roque tiene un enfoque pobre en los procesos de exportación.
2. Aplicando el análisis propuesto por Kotler & Keller (2009), las estrategias que permiten un incremento del volumen exportado de San Roque S.A. son las estrategias de desarrollo de mercado, las cuales consisten en ingresar a nuevos mercados, como Colombia (ver Tablas, de la 15 a la 25) con productos que son parte de la oferta actual de la empresa.
3. Las estrategias de desarrollo de mercado propuestas para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. implican una inversión de S/ 39,578, y han sido identificadas empleando la matriz FODA (David, 2003), resultando en la reorganización de la empresa con relación a las actividades de comercio exterior, estudiada por Daft (2011) y la búsqueda de nuevos mercados de exportación; se proyecta recuperar en el segundo año, con un incremento de 48% en el volumen de exportación del producto entre los años 2018 y 2020.

## RECOMENDACIONES

1. En lo académico, es recomendable que los estudios de comercio internacional se enfoquen al marketing, ya que es un factor determinante de la competitividad en los mercados. Empresas donde se puede aplicar este tipo de estudios son varias en rubro de exportación, en especial para los que tienen una transformación industrial y no tradicionales como el turrón de Doña Pepa y el pisco.
2. Se recomienda que la empresa San Roque S.A. considere estrategias adicionales a las propuestas en el estudio, tales como alianzas estratégicas con empresas de sector servicios en el extranjero, como hoteles, restaurantes y aerolíneas, para promocionar su producto de exportación; la mejora de su plataforma web, incluyendo idiomas adicionales al español como, el inglés, lo cual la hace más atractiva a nivel internacional. Asimismo, la continuidad en la innovación de sus productos que ya se viene dando, lanzando nuevos sabores en su gama de productos King Kong; la inclusión del producto King Kong junto con otros productos peruanos industriales, como son Inka Kola, la marca D'onofrio, entre otros. Refiriendo a la aplicación del conocimiento en la actividad empresarial, la gestión de las empresas exportadoras debe estar sujeta a modificaciones constantes, ante la situación de un mercado que es dinámico y exige cambios continuos, la organización es puntual para dirigir esta toma de decisiones y lograr el éxito en el mercado internacional.
3. En el ámbito político, entidades del Estado como PromPerú y agregados comerciales, deben involucrarse no solo con la producción primaria, sino

también con productos de valor agregado, los cuales son competitivos en muchos mercados, hace falta mayor apoyo e interés en impulsar este tipo de oferta exportable. Se sugiere que estas entidades concreten alianzas estratégicas con empresas del extranjero para afirmar las relaciones comerciales y actúen como un nexo y facilitador dentro del comercio internacional de las empresas del sector no tradicional.



## REFERENCIAS

1. Aalto, H. (2012). *The compliance of budgeting and forecasting methods with organization design* (Tesis de Maestría). Helsinki: Escuela de Negocios de la Universidad de Aalto. Recuperado el 14 de junio de 2015, de [http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/13046/hse\\_ethesis\\_13046.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/13046/hse_ethesis_13046.pdf)
2. Adero, G., & Liu, J. (2011). *Master Dissertation-Maintaining Competitiveness Through Strategic Alliances - Case of Study of Equity Bank Kenya*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3954/st1de1.pdf?sequence=1>
3. Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos. (2015). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
4. Amado, K. (2011). *Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York - Estados Unidos de América*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/313/1/amado\\_km.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/313/1/amado_km.pdf)
5. Andrade, D., & Castro, V. (2007). *Alianzas Estratégicas de Internacionalización Vía Análisis de Costos de Transacción para la Industria de Chocolate Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1273/1/2439.pdf>
6. Anuga. (2016). *Feria Internacional de la Alimentación - Alimentec*. Obtenido de <http://feriaalimentec.com/>



7. Arbulú, L. (2012). *Diseño y Análisis de Procedimientos y Procesos de Trabajo. Organización Empresarial*. Chiclayo, Lambayeque, Perú.
8. Ariño, A. (Junio de 2008). *Las imprescindibles alianzas estratégicas*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://www.ee-iese.com/109/pdf/afondo1.pdf>
9. Baker, M. (2014). *Marketing Strategy and Management* (Quinta ed.). Londres: Palgrave Macmillan. Recuperado el junio de 2015, de [https://books.google.com.pe/books?id=w69hBQAAQBAJ&dq=market+strategy+thesis&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=w69hBQAAQBAJ&dq=market+strategy+thesis&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
10. Banco Mundial. (2015). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/>
11. Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales* (Trabajo de Maestría). Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>
12. Burden, F. (31 de Enero de 2006). *The Development of an organizational redesign model: A South African Case Study*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/40/Thesis.pdf?sequence=1>
13. Cámara de Comercio de Lima. (Noviembre de 2007). *Cómo exportar efectivamente a los Estados Unidos*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/GUIAS%20BID/Como%20exportar%20efectivamente%20a%20los%20EEUU.pdf>

14. Carrasco, J. (Marzo de 2009). *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>
15. Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=-XG4KMFNnP4C&printsec=frontcover&dq=INVESTIGACION+CIENTIFICA&hl=es-419&sa=X&ei=q\\_ZXVaCaMc6DyQTZpIPYcG&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=INVESTIGACION%20CIENTIFICA&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=-XG4KMFNnP4C&printsec=frontcover&dq=INVESTIGACION+CIENTIFICA&hl=es-419&sa=X&ei=q_ZXVaCaMc6DyQTZpIPYcG&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=INVESTIGACION%20CIENTIFICA&f=false)
16. Centro de Comercio Mundial de Miami. (2016). *America's Food and Beverage Show*. Obtenido de <https://www.americasfoodandbeverage.com/>
17. Chávez, R., & Juscamaita, M. (2013). *Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado Estadounidense* (Tesis de Título). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 13 de junio de 2015, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4563/CHAVEZ\\_RODOLFO\\_Y\\_JUSCAMAITA\\_MARTIN\\_PREFACTIBILIDAD\\_CACAO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4563/CHAVEZ_RODOLFO_Y_JUSCAMAITA_MARTIN_PREFACTIBILIDAD_CACAO.pdf?sequence=1)
18. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGraw-Hill.
19. Chinchillas, D. (2014). *Recursos Materiales*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa12/recursos\\_iniciar\\_empresa/r2.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/r2.htm)

20. Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos. (2017). *Interactive Tariff and Trade DataWeb*. Recuperado de <https://dataweb.usitc.gov/>
21. Confederación de Empresarios de Galicia. (2014). *¿Las misiones comerciales pueden constituir una buena estrategia de promoción en otros mercados comunitarios?* Recuperado el 26 de Abril de 2015, de [http://www.eneuropa.ceg.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145%3Ailas-misiones-comerciales-pueden-constituir-una-buena-estrategia-de-promocion-en-otros-mercados-comunitarios&catid=39%3Aestrategias-de-promocion&Itemid=57&lang=es](http://www.eneuropa.ceg.es/index.php?option=com_content&view=article&id=145%3Ailas-misiones-comerciales-pueden-constituir-una-buena-estrategia-de-promocion-en-otros-mercados-comunitarios&catid=39%3Aestrategias-de-promocion&Itemid=57&lang=es)
22. Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization, Development & Change* (Décima ed.). (E. Joyner, Ed.) Stamford, Connecticut, USA: Cengage Learning. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=luXKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=organization+design+thesis&ots=WLOWcPDnkb&sig=CzLzta7GYFoyfZalfBFyEbUE8ul#v=onepage&q&f=true>
23. Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2006). *Negocios Internacionales*. México D.F.: Thomson.
24. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional (10ma ed.)*. México: Thomson Learning Iberoamérica.
25. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9na ed.)*. México: Pearson Educación.
26. De la Oliva, M., & Gonzáles, N. (2010). *Producción y Exportación de Derivados de la Tara* (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 13 de junio de 2015, de

- <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273853/2/MOliva.pdf>
27. Diario La Voz de Houston. (2014). *¿Qué es la Igualdad de Oportunidades Laborales?* Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-igualdad-de-oportunidades-laborales-8960.html>
  28. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2017). *Sistema Estadístico de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://websiex.dian.gov.co/>
  29. Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. Londres: CENGAGE Learning. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=UU1yPY2UwhMC&dq=international+marketing+strategy&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=UU1yPY2UwhMC&dq=international+marketing+strategy&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
  30. Emprendimientos Corporativos S.A. (10 de Setiembre de 2007). *Reglamento interno, herramienta indispensable en las empresas*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.iprofesional.com/notas/53077-Reglamento-interno-herramienta-indispensable-en-las-empresas>
  31. Flores, J. (2010). Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional de la estructura organizacional. *Journal of Business*, 2(2), 1-18.
  32. García, J. (2008). *Contabilidad de costos* (3ra ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
  33. George, G. (2011). *Combining Organization Development and Organization Design: An investigation Based on the Perspectives of OD and Change Management Consultants* (Disertación de Doctorado). Minneapolis: Capella University. Recuperado el 14 de junio de 2015, de

<http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2281674311/fmt/ai/rep/NPDF?hl=organisations%2Corganisation%2Corganizations%2Corganization%2Corganisations%2Corganisation%2Corganizations%2Corganization%2Cdesigns%2Cdesign%2Cdesigns%2Cdesign&cit%3Aauth=George%2Cdesign%2Cdesigns%2Cdesign>

34. Global Network Content Services LLC. (30 de marzo de 2015). Gestione el cambio en su empresa como si fuera un organismo vivo. *Noticias Financieras*. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://search.proquest.com/docview/1667330258/F3F5146508A34302PQ/2?aaccountid=14747>
35. Google. (2015). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/maps/>
36. Guardiola, S. (2009). *Propuesta de estrategia comercial para exportar mermeladas naturales a Australia, Empresa Dulcería El Ingenio*. (Tesis de Maestría). Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 6 de abril de 2017, de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/guardiola\\_s/sources/guardiola\\_s.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/guardiola_s/sources/guardiola_s.pdf)
37. Gutiérrez, A. (2011). *El Plan de Marketing*. España.
38. Gutiérrez, D. (2014). *Evaluación del consumo de pan y de las representaciones sociales asociadas a éste en jóvenes universitarios de la Pontificia Universidad Javeriana para establecer mensajes de educación nutricional*. (Trabajo de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16078/GutierrezGomezDianaLorena2014.pdf?sequence=1>

39. Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos*. Contabilidad y control. México, D.F.: Cengage Learning.
40. Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global* (8va ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
41. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ma ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
42. Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14ta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
43. Impulse Inbound Marketing and Sales. (2016). *Diseño Web – Growth Driven Design*. Obtenido de <http://www.impulse.pe/servicio/disenio-web-growth-driven-design/>
44. Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti. (2012). *Condiciones de Trabajo*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.iucesmag.edu.co/saludocupacional/articulos/condicionesdetrabajo.pdf>
45. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España. (26 de Abril de 2006). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)
46. Ixcot, I. (Noviembre de 2006). *Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una Empresa Productora de Cardamomo*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1832.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf)

47. Jaroenwanit, P., & Kattiyapornpong, U. (2012). Exploring the Role of Marketing Strategy and New Product Development in Long-term Success of Market Acceptance: A Case Study of a Local Product in Thailand. *International Conference on Enterprise Marketing and Globalization (EMG). Proceedings*, 159-161. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2887223721/fmt/pi/rep/NONE?hl=markets%2Cmarket%2Cmarkets%2Cmarket%2Cdevelopments%2Cdevelopment%2Cdevelopments%2Cdevelopment%2Cstrategies%2Cstrategy%2Cstrategies%2Cstrategy&cit%3Aauth=Jaroenwanit%2C+Pensri%3BK>
48. Jiménez-Zarco, A. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 19(33), 55-76. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3671934411/fmt/pi/rep/NONE?hl=orientacion%2Corientacion%2Cal%2Cal%2Ccliente%2Ccliente&cit%3Aauth=Jim%2C%20A9nez-Zarco%2C+Ana+Isabel%3BTorrent-Sellens%2C+Joan&cit%3Atitle=Orientaci%20n+proactiva+hacia+el+cliente>
49. King, M. (2011). *Integrated Global Organization Design Model*. Duluth, Minnesota: College of St. Scholastica. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2466697781/fmt/ai/rep/NPDF?hl=organisations%2Corganisation%2Corganizations%2Corganization%2Corganisations%2Corganisation%2Corganizations%2Corganization%2Cdesigns%2Cdesign%2Cdesigns%2Cdesign&cit%3Aauth=King%2C>
50. Kiyohara, R., & Teves, E. (Junio de 2011). *Exportación de café orgánico filtrante al Japón*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/316008/2/kiyohar\\_a\\_rr-pub.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/316008/2/kiyohar_a_rr-pub.pdf)

51. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Pearson Educación.
52. Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
53. Magloff, L. (2015). *¿Qué es un entorno de trabajo operacional de negocios?* Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-entorno-de-trabajo-operacional-de-negocios-7395.html>
54. Martínez, C. (2009). *Alianzas Estratégicas entre PYMES: Herramienta de Integración hacia el mercado internacional*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC090972.pdf>
55. Mathews, J. (Junio de 2009). *El significado de competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/COMPETITIVIDAD.pdf>
56. McGraw-Hill Interamericana de España. (2010). *El salario y el recibo de salarios*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178769.pdf>
57. Microsoft. (2010). *Elegir la mejor línea de tendencia para los datos*. Recuperado de <https://support.office.com/es-es/article/Elegir-la-mejor-l%C3%ADnea-de-tendencia-para-los-datos-1bb3c9e7-0280-45b5-9ab0-d0c93161daa8>
58. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2015). *Acuerdos Internacionales del Perú*. Obtenido de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>



59. Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú. (2014). *Rasgos de un modelo de formación profesional*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/inf\\_formacion\\_laboral.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/inf_formacion_laboral.pdf)
60. Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN.
61. Muñiz, R. (31 de Octubre de 2010). *Las ferias, estrategia de mercadeo*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de <http://www.vanguardia.com/historico/80676-las-ferias-estrategia-de-mercadeo>
62. Muro, F. (2013). *Propuesta de Rediseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo* (Tesis de Título). Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 13 de junio de 2015, de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/158/1/TL\\_Muro\\_Cuglievan\\_Maria.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/158/1/TL_Muro_Cuglievan_Maria.pdf)
63. Peña, J. (julio de 2008). *Análisis y propuesta para el diseño organizativo en una sociedad de inversiones* (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273804/2/JPe%33%B1a.pdf>
64. Portafolio. (2017). *¿En qué gastan la plata los colombianos?* Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/en-que-gastan-los-colombianos-503308>
65. Rivero, J. (2013). *Costos y presupuestos: reto de todos los días*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

66. San Roque S.A. (2015). *Productos*. Obtenido de [http://www.sanroque.com.pe/new\\_site/catalogo\\_kingkong.html](http://www.sanroque.com.pe/new_site/catalogo_kingkong.html)
67. San Roque S.A. (a). (2015). *Envase de King Kong de Manjarblanco. Presentación de 75 grs.* Chiclayo, Lambayeque, Perú.
68. San Roque S.A. (2017). *Nosotros*. Obtenido de <http://sanroque.com.pe/nosotros/>
69. Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento & Gestión*(25), 40. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3079971561/fmt/pi/rep/NONE?hl=estilos%2Cestilos%2Cde%2Cde%2Cliderazgo%2Cliderazgo&cit%3Aauth=Manchola%2C+Ivan+Dar%3%ADo+Sanchez%3BSanchez%2C+Dar%3%ADo&cit%3Atitle=Los+estilos+de+direcci%C3%B3n+y+liderazgo%3>
70. Sánchez, S. (2011). *Proyecciones lineales, cuadráticas, exponenciales y logarítmicas*. [archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aLtxAPFZpRo>
71. Schrot, L. (2011). *Análisis Comparativo de las políticas públicas para promocionar internacionalmente el café en los países sudamericanos (Colombia y Brasil)*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/312/1/schroth\\_l.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/312/1/schroth_l.pdf)
72. Secretaría de Planeación de Colombia. (2017). Estadísticas. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion:Proyecciones%20de%20Poblaci%C3>
73. Shaw, E. (2012). Marketing strategy - From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in*

- Marketing*, 4(1), 30-55. Obtenido de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2573009791/fmt/pi/rep/NONE?hl=marketing%2Cmarketing%2Cstrategies%2Cstrategy%2Cstrategies%2Cstrategy&cit%3Aauth=Shaw%2C+Eric+H&cit%3Atitle=Marketing+strategy&cit%3Apub=Journal+of+Historical+Research+in+Marketi>
74. SIAL Canada. (2016). *Sial*. Obtenido de <https://sialcanada.com/en/>
75. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú. (2014). *Misiones Comerciales*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/rutaexportadora/23-Programa-de-Misiones-Comerciales.pdf>
76. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2012). *Ferias Internacionales*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://media.peru.info/siicex/resources/rutaexportadora/21-Programa-de-Ferias-Internacionales.pdf>
77. Soberanes, L. (2008). *Modelo de motivación para organización en Morelos*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/administrador/lecturas/pdf/modelo\\_motivacion\\_lugarda\\_soberanes.pdf](http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/administrador/lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf)
78. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2015). *Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
79. Trivago Perú. (2016). Trivago. Obtenido de <http://www.trivago.pe//?>
80. Tuan, L. (septiembre de 2012). Development Strategy for a Textile Firm. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 136-157. Recuperado el 14 de junio de 2015, de

<http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2768069061/fmt/pi/rep/NONE?hl=markets%2Cmarket%2Cmarkets%2Cmarket%2Cdevelopments%2Cdevelopment%2Cdevelopments%2Cdevelopment%2Cstrategies%2Cstrategy%2Cstrategies%2Cstrategy&cit%3Aauth=Tuan%2CLuu+Trong&cit%3A>

81. Ubilla, G. (Noviembre de 2008). *Rediseño Organizacional en una empresa consultora e impacto en indicadores de control de gestión y de finanzas*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/101989/ubilla\\_ge.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/101989/ubilla_ge.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
82. Universidad de Murcia. (2009). *Los Recursos*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de [http://www.um.es/sabio/docs-cmsweb/materias-pau-bachillerato/tema\\_8.pdf](http://www.um.es/sabio/docs-cmsweb/materias-pau-bachillerato/tema_8.pdf)
83. Universidad de Valencia. (2013). *Concepto de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.uv.es/bellochc/logopedia/NRTLogo1.wiki>
84. Vicente, M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades (1era ed.)*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
85. Vidal, F. (2010). *Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos (Tesis de Título)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 13 de junio de 2015, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1111/VIDAL\\_GOMEZ\\_LIZ\\_EXPORTACION\\_PALTA\\_HASS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1111/VIDAL_GOMEZ_LIZ_EXPORTACION_PALTA_HASS.pdf?sequence=1)
86. Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control*. México: Prentice Hall.

87. Zagal, P. (2009). *Operativa de Comercio Exterior y Regímenes Aduaneros*.

Lima: San Marcos E.I.R.L.



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

<i>Problemas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipótesis</i>
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>
¿De qué manera la propuesta de estrategias comerciales incrementaría las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. entre los años 2018 y 2020?	Determinar de qué manera la propuesta de estrategia comercial incrementará las exportaciones de King Kong de la empresa San Roque S.A. del departamento de Lambayeque, Perú, entre los años 2018 y 2020.	La propuesta de estrategias de desarrollo de mercados permitirá un incremento de más de 30% del volumen de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A., entre 2018 y 2020.
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál fue la situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016?</li> <li>2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitan un incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque?</li> <li>3. ¿Cuál es el costo de la propuesta de estrategia comercial que permitiría un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la evolución de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016.</li> <li>2. Identificar las estrategias comerciales que permitan incrementar las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque.</li> <li>3. Costear la propuesta de estrategias comerciales que permitiría un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La situación de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016 fue de decrecimiento, ya que las estrategias comerciales que se han aplicado no fueron efectivas para aumentar su volumen de envíos.</li> <li>2. Las estrategias comerciales que permitirían el crecimiento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque son las estrategias de desarrollo de mercado propuestas por Kotler &amp; Keller (2009).</li> <li>3. El costo de la propuesta de estrategia de desarrollo de mercado puede ser cubierto por San Roque S.A., y generar beneficios para la misma.</li> </ol>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de Verificación/Instrumentos	Técnica	Población	Muestreo	Muestra
Estrategia de Desarrollo de Mercado	Mercados nuevos	Proyecciones de exportaciones Vías de acceso Promoción de producto Diseño de producto	Guía de entrevista Guía de encuesta	Entrevistas Encuestas	Colaboradores de la empresa San Roque S.A. Empresas competidoras	Intencional (No probabilístico)	Personas directamente ligadas al comercio exterior de San Roque S.A. Representantes de empresas competidoras
	Rediseño organizacional	Cargos Funciones Procedimientos	Guía de entrevista Análisis de contenido	Entrevistas Análisis documental	Colaboradores de la empresa San Roque S.A. Documentos proporcionados por la empresa San Roque S.A.		Personas directamente ligadas al comercio exterior de San Roque S.A. Manual de organización y funciones de San Roque S.A.
Exportaciones de King Kong	Valor exportado	Volumen de exportación Precio FOB en USD	Análisis de contenido	Análisis documental	Data de SUNAT		Estadísticas del 2012 al 2016 de exportaciones de King Kong San Roque
	Estacionalidad	Temporadas altas	Guía de entrevista Guía de encuesta Análisis de contenido	Entrevistas Encuestas Análisis documental	Colaboradores de la empresa San Roque S.A. Data de SUNAT Empresas competidoras		Personas directamente ligadas al comercio exterior de San Roque S.A.

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

## Anexo 2: Formatos de validación de instrumentos corregidos

En los siguientes, se observa el formato en Word de los instrumentos que han sido validados de acuerdo con las mejoras y correcciones correspondientes que fueron realizadas por los expertos.

### FORMATO DE LA ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO – CONTACTOS DIRECTOS – DE LA EMPRESA SAN ROQUE S.A.

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegir como JUEZ **EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para determinar la validez de las preguntas que vamos a formular al personal administrativo de la empresa San Roque S.A., que se encuentra directamente vinculado a la actividad de comercio exterior, involucrando al Gerente General, Asistente de Comercio Exterior y Gerente de Operaciones de la empresa.

A continuación, presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

#### GUÍA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Determinar aspectos relevantes relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercado, Rediseño del Área de Comercio Exterior, y Crecimiento de las Exportaciones de King Kong.

Nota.- Las preguntas resaltadas con negrita representan las más importantes o la información clave que se desea recopilar en la entrevista, las otras resultan de carácter complementario y se tomarán en cuenta en el transcurso de la entrevista, a modo de acompañamiento para tener un mejor entendimiento de las preguntas clave.

Ítems relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercados	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de mercado a nivel internacional que ha implementado San Roque para el King Kong en los últimos 5 años?						
¿Cuáles son las alianzas estratégicas que ha tenido San Roque en los últimos 5 años para impulsar sus ventas de King Kong en el mercado extranjero?						
¿Cuál es la actividad de las empresas con las que ha tenido estas alianzas estratégicas?						
¿Qué tipo de alianzas estratégicas debería tener San Roque para impulsar sus ventas de King Kong en el extranjero?						



¿Con qué empresas debería tener estas alianzas estratégicas?						
¿Cuáles son las ferias internacionales a las que ha recurrido San Roque en los últimos 5 años?						
¿Qué actividades realizó San Roque para promocionar su King Kong en estas ferias?						
¿Cuáles fueron los contactos potenciales que se realizaron en estas ferias?						
¿Cuáles fueron las propuestas de compra que se recibió por parte de clientes del exterior?						
¿En qué otras ferias internacionales tienen planeado participar en un futuro y por qué?						
¿Dónde se realizan?						
¿Cuándo se realizan?						

Ítems relacionados con Rediseño del Área de Comercio Exterior	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿El Asistente de Comercio Exterior se siente satisfecho con la retribución que recibe por su trabajo?						
¿En qué temas y con qué frecuencia se capacita al Asistente de Comercio Exterior?						
¿Qué se hace para que el Asistente Comercio Exterior se sienta motivado y satisfecho con su trabajo?						
<b>¿El ambiente físico del Área de Comercio Exterior es propicio para el desarrollo de sus funciones, cuenta con las herramientas y equipos necesarios?</b>						
¿Cómo se comunican las normas laborales para el desempeño de las funciones del Área de Comercio Exterior?						
¿Cómo se sanciona el incumplimiento de las normas laborales en el Área de Comercio Exterior?						
<b>¿Con qué departamentos o áreas de la empresa coordina y se comunica el Comercio Exterior?</b>						
¿Se brinda un trato igualitario al Asistente de Comercio Exterior respecto a los otros colaboradores de la empresa?						
¿Qué estilo de liderazgo tiene la Gerencia de Empresa o autoridad del Área de Comercio Exterior?						
¿Cómo se toman las decisiones del Área de Comercio Exterior respecto a sus clientes?						
<b>¿Las coordinaciones entre el Área de Comercio Exterior y las de su competencia, les permite un desempeño eficiente en las funciones de esta Área?</b>						
<b>¿Cómo está organizada el Área de Comercio Exterior dentro de la estructura orgánica de la empresa? (Organigrama)</b>						
¿Qué cargos comprende el Área de Comercio Exterior?						
¿Cuántas personas comprenden esta Área?						
¿Es un número adecuado?						
¿Qué funciones desempeña el Asistente de Comercio Exterior?						
<b>¿Estas funciones son adecuadas para su</b>						

<b>cumplimiento y progreso?</b>						
<b>¿Qué funciones podría y optaría por delegar el Asistente de Comercio Exterior a una persona adicional si lo hubiera?</b>						
¿Cuáles son los conocimientos del Asistente de Comercio Exterior?						
¿Cuáles son sus habilidades?						
¿Cuáles son sus actitudes?						
¿Cuáles son sus aptitudes?						
<b>¿Qué especialidad o profesión tiene?</b>						
¿Con qué recursos materiales cuenta?						
¿Con qué recursos tecnológicos cuenta?						
¿Con qué recursos financieros cuenta?						
<b>¿Los recursos con los que cuenta esta Área, son suficientes para el desempeño de sus funciones?</b>						

Ítems relacionados con Crecimiento de las Exportaciones de King Kong	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
<b>¿Los distribuidores que tiene San Roque en el extranjero son suficientes para tener un nivel adecuado de exportaciones de King Kong a futuro?</b>						
¿En qué países están ubicados estos distribuidores?						
¿En qué mercados distribuyen el King Kong?						
¿A qué segmentos de mercado lo distribuyen?						
¿Cuáles han sido los distribuidores que han tenido mejores niveles de venta en el mercado extranjero y por qué?						
¿Cuáles han sido los distribuidores que han tenido los niveles de venta más bajos en el mercado extranjero y por qué?						
<b>¿Cuenta San Roque con puntos de venta en el extranjero?</b>						
¿Dónde están ubicados?						
¿A qué mercado y segmento atienden?						
<b>¿En qué temporadas del año se exporta más el producto y por qué?</b>						
<b>¿Qué razones considera que tiene el cliente y consumidor de cada uno de sus mercados extranjeros para adquirir King Kong San Roque?</b>						
<b>Dentro de las variedades y presentaciones de King Kong San Roque, ¿cuáles considera que tienen mayor acogida en el extranjero y por qué?</b>						
<b>Si se pudiera mejorar el King Kong San Roque para su exportación, ¿qué cambios propondría?</b>						
¿Cuál es el nivel de producción de King Kong por turno?						
¿Cuántos turnos se trabajan por día?						
¿Cuáles son las presentaciones y sabores de King Kong más producidos y por qué?						
¿Qué opina sobre el crecimiento de la capacidad de producción de King Kong San						

Roque en los últimos 5 años?						
¿Cuáles son sus perspectivas de mejora de tecnología para incrementar el nivel de producción de King Kong en San Roque?						
¿Cuáles son las ideas de desarrollo de nuevos productos de la línea de King Kong que se tiene planeada o implementada y por qué?						
¿Qué normas y estándares de calidad aplica San Roque para la producción de King Kong?						
<b>¿Qué normas y requisitos internacionales aplica San Roque para la producción de King Kong para la exportación a cada uno de sus mercados?</b>						

### FORMATO DE LA ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO – CONTACTOS INDIRECTOS – DE LA EMPRESA SAN ROQUE S.A.

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la encuesta que pretendemos utilizar para determinar la validez de las preguntas que vamos a formular al personal administrativo de la empresa San Roque S.A., que comprende aquellos contactos relacionados de forma indirecta con las exportaciones de King Kong, comprendiéndose a las jefaturas de las Áreas de Calidad, Contabilidad, Ventas, Marketing, entre otras.

A continuación, presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

#### GUÍA DE ENCUESTA

**OBJETIVO:** Determinar aspectos relevantes relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercado, Rediseño del Área de Comercio Exterior, y Crecimiento de las Exportaciones de King Kong.

Ítem	Respuesta
Sexo	( ) Masculino ( ) Femenino
Edad	
Formación Académica	( ) Estudios Técnicos ( ) Estudios Universitarios ( ) Otros: _____
Área de la empresa en la cual labora	

Ítems relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercados		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta San Roque con alianzas estratégicas para la exportación de King Kong?	( ) Sí ( ) No						
De ser su respuesta Sí, por favor indicar ¿con qué empresas tiene alianzas estratégicas?							

¿San Roque ha participado en ferias internacionales en los últimos 5 años?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
De ser su respuesta Sí, por favor indicar cuáles son. De ser No, por favor mencionar los países donde son las ferias.							

Ítems relacionados con el Rediseño del Área de Comercio Exterior		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿El clima laboral del Área de Comercio Exterior es adecuado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
Sea Sí o No su respuesta, por favor indicar los principales motivos	<input type="checkbox"/> Ambiente físico <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Liderazgo gerencial						
¿El Área de Comercio Exterior está correctamente organizada dentro de la estructura de la empresa? (Organigrama)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
Sea Sí o No su respuesta, por favor indicar los principales motivos							
¿Las personas encargadas y las funciones que desempeña el Área de Comercio Exterior son adecuadas para el logro de sus objetivos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
De ser su respuesta No, por favor indicar los motivos							
¿Los recursos que se le asigna al personal de Comercio Exterior son suficientes para lograr sus objetivos?							
De ser su respuesta No, por favor indicar los motivos							

Ítems relacionados con el Crecimiento de las Exportaciones de King Kong San Roque		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Conoce cuáles son los distribuidores de King Kong en el extranjero?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
De ser su respuesta Sí, indicar cuáles son							
¿Los distribuidores de King Kong en el extranjero son suficientes?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
De ser su respuesta No, por favor indicar los motivos							
¿Qué razones considera que tiene el cliente y consumidor extranjero para adquirir King Kong?	<input type="checkbox"/> Producto nostálgico <input type="checkbox"/> Dulce fino, gourmet <input type="checkbox"/> Producto atractivo <input type="checkbox"/> Otros						

Dentro de las variedades y presentaciones de King Kong, ¿cuáles considera que tienen mayor acogida en el extranjero y por qué?	Variedades <input type="checkbox"/> Manjar Blanco <input type="checkbox"/> Tradicional <input type="checkbox"/> Piña <input type="checkbox"/> Lúcuma <input type="checkbox"/> Chirimoya <input type="checkbox"/> Maracuyá <input type="checkbox"/> Sauco con Zarzamora  Presentaciones <input type="checkbox"/> Porción 75 gr <input type="checkbox"/> Barra 250 gr <input type="checkbox"/> King Kong 900 gr <input type="checkbox"/> King Kong 450 gr <input type="checkbox"/> King Kong 225 gr						
Si se pudiera mejorar el King Kong para su exportación, ¿qué cambios propondría? Por favor, especificar							

### FORMATO DE LA ENTREVISTA PARA EMPRESAS PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN Y GALLETERÍA A NIVEL NACIONAL

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para determinar la validez de las preguntas que vamos a formular a informantes de empresas productoras y exportadoras de productos de panificación y galletería a nivel nacional.

A continuación, presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

#### GUÍA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Determinar aspectos relevantes relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercado, Rediseño del Área de Comercio Exterior, y Crecimiento de las Exportaciones de King Kong en la empresa.

Ítems relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercados	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta su empresa con estrategias de desarrollo de mercado internacional para la exportación de su producto?						
¿Cuenta su empresa con alianzas estratégicas para exportar su producto al extranjero?						
¿Han participado en ferias internacionales con este producto?						

Ítems relacionados con Rediseño del Área de Comercio Exterior	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿El ambiente de trabajo para el Comercio Exterior de su empresa, es favorable para el desarrollo de los trabajadores?						
¿La coordinación entre Comercio Exterior y las áreas de la empresa, permiten el desempeño eficiente de sus funciones?						
¿Existe personal específico para el Comercio Exterior de su empresa?						
¿Qué funciones desempeña?						
¿Qué especialidad o profesión tiene?						

Ítems relacionados con Crecimiento de las Exportaciones de Productos de panificación y galletería	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Qué tipo de exportación realizan para el King Kong, la hacen de forma directa o indirecta, a través de un intermediario?						
¿En qué temporadas del año exportan más su producto y por qué?						
¿Quiénes son sus clientes, o en su defecto, principales mercados de destino?						
De la línea de productos su producto, ¿cuáles son los que exportan y por qué?						

### FORMATO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL PARA INFORMACIÓN DE CARÁCTER CUANTITATIVO DE LA EMPRESA SAN ROQUE S.A.

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegir como JUEZ **EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental que pretendemos utilizar para determinar la validez de ítems que vamos a evaluar en la revisión de documentos con carácter cuantitativo de la empresa San Roque S.A.

A continuación, presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

#### GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

**OBJETIVO:** Determinar aspectos relevantes relacionados con Crecimiento de las Exportaciones de King Kong.

#### Ítems relacionados con Crecimiento de Exportaciones de King Kong

Dimensión	Indicadores (Ítems)	Documentos a revisar	¿Los ítems son pertinentes con los conceptos?		¿Se requiere mejorar la redacción o estructura de los ítems a evaluar?		¿Es de conformidad para la tesis?	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Participación de Exportaciones sobre Ventas Totales	Exportaciones anuales de King Kong	Data histórica de Exportaciones anuales y Ventas Totales Anuales en formato de Excel						
	Ventas Totales							
Distribuidores en el mercado internacional de King Kong	Número de distribuidores							
	Cantidades solicitadas							
Pedidos realizados por del empresas extranjero	Valor FOB / FCA solicitado							
	Especificaciones técnicas (temperatura, composición del producto, envases y embalajes)							
Evolución anual de las exportaciones de King Kong	Cantidades exportadas de cada producto de la línea del King Kong							
	Valores exportados anuales y mensuales del King Kong							
Estacionalidad de las exportaciones de King Kong	Exportaciones por mes de King Kong							
	Temporadas altas o peak seasons de exportación de King Kong							

### FORMATO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL PARA INFORMACIÓN DE CARÁCTER CUALITATIVO DE LA EMPRESA SAN ROQUE S.A.

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegir como JUEZ **EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental que pretendemos utilizar para determinar la validez de ítems que vamos a evaluar en la revisión de documentos con carácter cualitativo de la empresa San Roque S.A.

A continuación, presentamos una lista de ítems relacionados a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

#### GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercado, Rediseño del Área de Comercio Exterior y el Crecimiento de las Exportaciones de King Kong.

Ítems relacionados con Estrategias de Desarrollo de Mercados					
Dimensión	Indicadores (ítems)	Documentos a revisar	¿Los ítems son pertinentes con los conceptos?	¿Se requiere mejorar la redacción o estructura de los ítems a evaluar?	¿Es de conformidad para la tesis?

			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Alianzas Estratégicas	Sector y Actividad de las empresas aliadas	Correos institucionales Documentos de convenios empresariales						
	Definición de la Alianza, objetivos	Folletos y brochures Evidencias documentarias y/o gráficas de los convenios realizados y/o potenciales						
Ferias Internacionales	Número de ferias internacionales donde ha participado San Roque S.A. entre 2010 y 2014	Folletos y brochures de las ferias internacionales asistidas y/o potenciales						
	Datos generales de cada feria y sector al que va dirigida	Evidencias documentarias y/o gráficas (Documentos, Correos institucionales, Fotografías, Esquemas y Planos de Distribución de Stands)						
	Ferias potenciales para la participación de King Kong San Roque (Número y datos generales)							

### Ítems relacionados con Rediseño del Área de Comercio Exterior

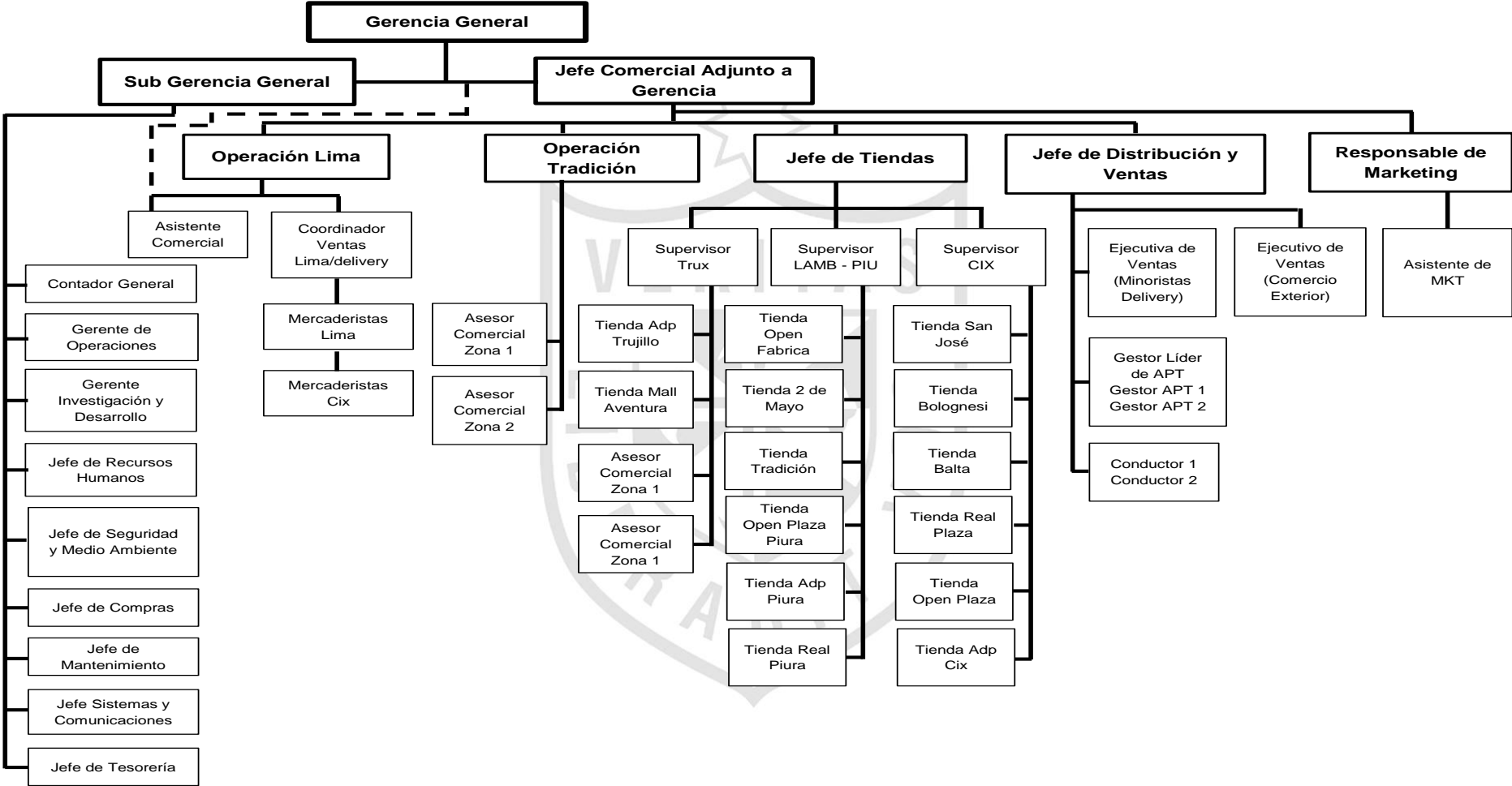
Dimensión	Indicadores (ítems)	Documentos a revisar	¿Los ítems son pertinentes con los conceptos?		¿Se requiere mejorar la redacción o estructura de los ítems a evaluar?		¿Es de conformidad para la tesis?	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Clima laboral	Cultura Empresarial	Documentación estratégica de la empresa (Declaración de Misión, Visión y Valores, Análisis Interno)						
	Orientación al Cliente							
Estructura Orgánica	Cargos	Manual de Organización y Funciones de la Empresa y del Área de Comercio Exterior						
	Funciones							
	Recursos							
	Relaciones entre áreas	Relación de Personal de la Empresa y del Área de Comercio Exterior						

### Ítems relacionados con Crecimiento de las Exportaciones de King Kong

Dimensión	Indicadores (ítems)	Documentos a revisar	¿Los ítems son pertinentes con los conceptos?		¿Se requiere mejorar la redacción o estructura de los ítems a evaluar?		¿Es de conformidad para la tesis?	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Distribuidores en el mercado internacional de King Kong	Mercados donde distribuyen King Kong San Roque	Instrucciones de Embarque del Importador						
	Segmentos de mercado a los que venden King Kong San Roque	Correos institucionales						
Pedidos realizados por empresas del extranjero	Especificaciones técnicas del producto	Instrucciones de Embarque del Importador						
	Exigencias adicionales sobre envases, embalajes, tratamiento del producto							

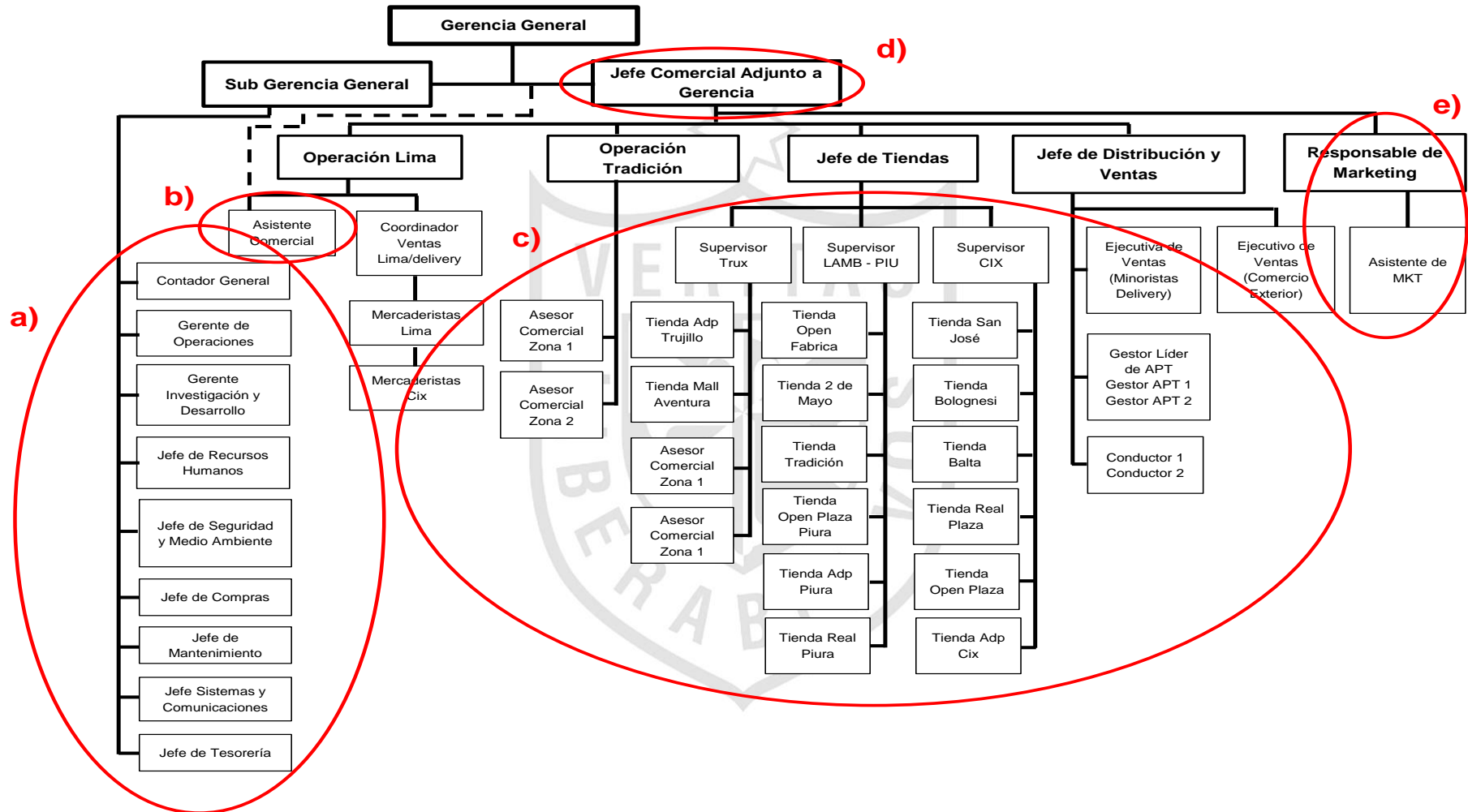


**Anexo 3: Organigrama de la gerencia comercial de la empresa**



**Fuente:** Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Anexo 4: Errores identificados en el diseño organizacional para el comercio exterior

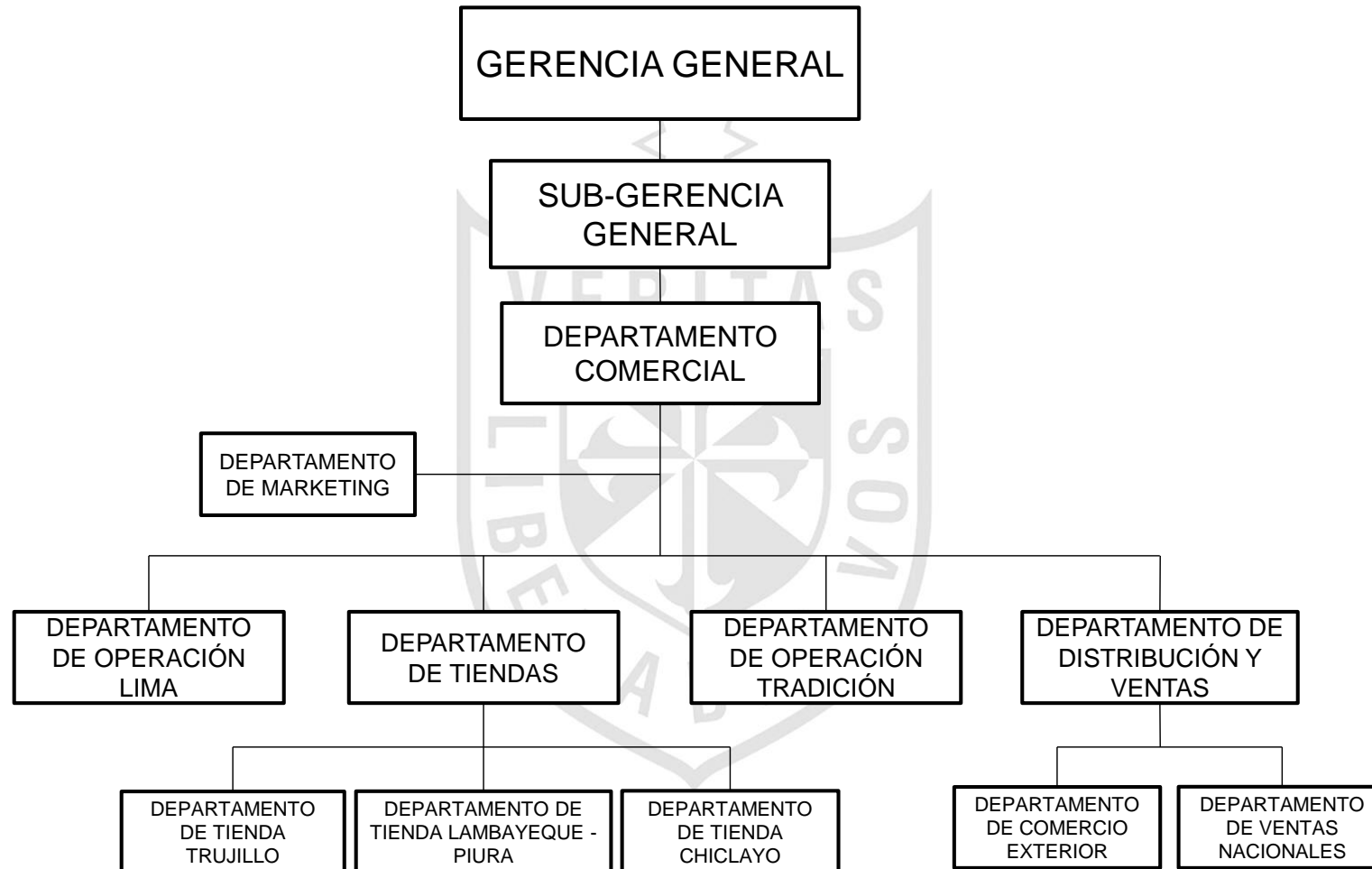


Fuente: Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).  
 Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

Según lo mostrado en el anexo 14, se destaca las siguientes observaciones:

- a) Las demás áreas se toman como si fueran *staff* de apoyo, éstas ya están previstas en el organigrama general de la empresa, por lo cual no existe necesidad de redundar en ellas.
- b) Se destaca un nexo en líneas punteadas entre el asistente comercial y el gerente comercial, no se especifica de qué tipo es la relación, se entiende como una coordinación directa entre ambos cargos.
- c) Se especifican cargos mas no departamentos, incurriendo en un error de departamentalización, ya que se debe detallar el ámbito donde se desarrolla cada actividad, en este caso, comercial, de la empresa.
- d) Se detalla “Jefe Comercial adjunto a Gerencia”, entrando en una redundancia innecesaria y, por interpretación de lectura, en un re afirmación de la autoridad, la cual, ya se entiende y es tácita dentro del organigrama donde la Gerencia es el órgano máximo de la empresa, por lo cual, no hay necesidad de incluirlo dentro del nombre del cargo.
- e) Marketing es considerada una actividad de la misma línea departamental de la Jefatura Comercial, cuando se trata de un staff de apoyo que asiste a la actividad de comercio nacional y al exterior de San Roque.

Anexo 5: Organigrama general de mejora en la organización del comercio exterior



Fuente: Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

Con un carácter más funcional, el organigrama propuesto en el anexo 15 omite la redundancia al mencionar las tiendas con las que trabaja San Roque, y define las jerarquías directas, donde la gerencia es la principal autoridad, y el jefe comercial es el encargado de las actividades tanto de ventas nacionales como internacionales, actualmente comercio exterior se supedita a distribución y ventas, pero con el tiempo y la confianza, el departamento pasará a tener mayor grado de independencia, al mismo nivel de su supervisor actual.

En este organigrama a diferencia del que tiene actualmente San Roque se han determinado cuatro departamentos: Departamento de Operación Lima; Departamento de Tiendas, en la cual se encuentran los Departamentos de Tienda Trujillo, Lambayeque-Piura y Chiclayo; Departamento de Operación Tradición y Departamento de Distribución y Ventas siendo este último en el cual se encuentra el Departamento de Comercio Exterior junto con el de Ventas Nacionales. Cabe mencionar que, al establecerse el Departamento de Comercio Exterior como un Departamento en sí, puede coordinar de forma más directa con otras áreas de la empresa para realizar sus operaciones como es tener listo el producto con todas las especificaciones y calidad necesaria para ser entregados al cliente.

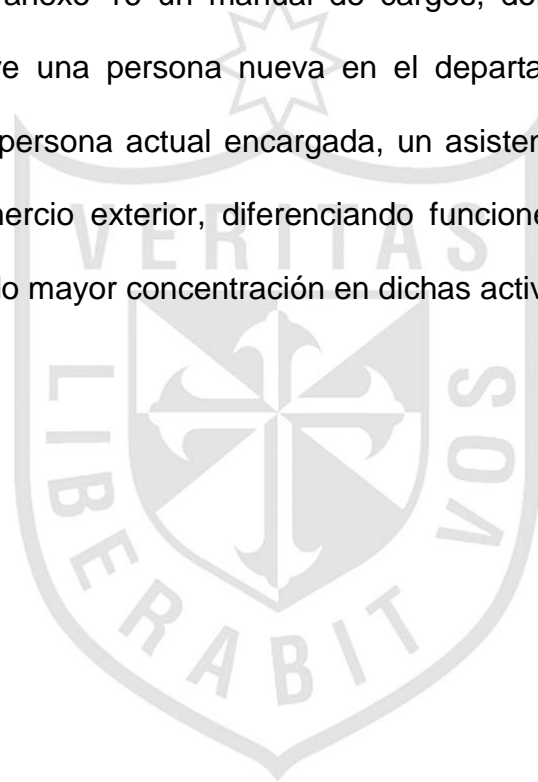
## Anexo 6: Manual de cargos del departamento de comercio exterior propuesto

DPTO. DE COMERCIO EXTERIOR	FUNCIONES GENERALES	RELACIONES AUTORIDAD RESPONSABILIDAD COORDINACIÓN	COMPETENCIAS REQUISITOS APTITUDES ACTITUDES	RECURSOS
1. JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	<p><b>ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar actividades de comercio exterior</li> <li>- Ejercer control sobre el desempeño de las actividades de comercio exterior</li> <li>- Coordinar con departamentos de la empresa para los envíos al extranjero</li> <li>- Contactar con clientes en ferias</li> <li>- Planificar actividades comerciales mensuales y anuales</li> <li>- Coordinar convenios con empresas para activar ventas al exterior</li> <li>- Relacionarse con entidades de interés para el comercio exterior</li> </ul>	<p><b>AUTORIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistente de Comercio Exterior (directa)</li> <li>- Operarios de producción (indirecta mediante coordinación con jefe de área)</li> <li>- Operarios de distribución y ventas (indirecta mediante coordinación con jefe de área)</li> <li>- Encargados de calidad (indirecta mediante coordinación con jefe de área)</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Subgerente General</li> <li>- Jefe Comercial</li> <li>- Jefe de Distribución y Ventas</li> </ul> <p><b>COORDINACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Jefe de Calidad</li> <li>- Jefe de Distribución y Ventas</li> <li>- Jefe de Marketing</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura en Comercio Exterior</li> <li>- Maestrías en Marketing y Logística</li> <li>- Experiencia profesional de 5 años en el rubro de las exportaciones</li> <li>- Conocimiento avanzado de inglés y un idioma adicional, certificados.</li> <li>- Residir en Chiclayo o Lambayeque (distrito).</li> </ul> <p><b>APTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas tecnológicas: Office, Excel, Powerpoint y correo electrónico</li> <li>- Manejo de documentos de exportación</li> <li>- Experiencia en la gestión de participación en ferias internacionales</li> <li>- Experiencia en gestión operativa de exportaciones</li> <li>- Capacidad de negociación con personas extranjeras</li> <li>- Conocimientos actualizados sobre la realidad empresarial en el Perú y el mundo</li> </ul> <p><b>ACTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carismático y persuasivo</li> <li>- Proactivo</li> <li>- Dispuesto a aprender y conocer entornos nuevos de negociación comercial</li> <li>- Escuchador activo</li> </ul>	<p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> <li>- Impresora (compartida con otros cargos)</li> <li>- Escritorio</li> <li>- Útiles de oficina</li> <li>- Papel</li> <li>- Pizarra acrílica</li> <li>- Separador de documentos</li> <li>- Archiveros</li> <li>- Teléfono móvil</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo corporativo</li> <li>- Página web</li> <li>- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)</li> <li>- Software para emisión de facturas y guías de remisión</li> </ul> <p><b>FINANCIEROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desembolsos de la empresa para actividades como ferias comerciales</li> <li>- Viajes</li> <li>- Pasajes</li> <li>- Préstamos corporativos (si requiere)</li> </ul>
2. ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR	<p><b>ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la gestión operativa de las exportaciones de la empresa</li> <li>- Realizar trámites aduaneros para envíos al exterior</li> <li>- Realizar desembolsos correspondientes a las exportaciones de la empresa</li> <li>- Llenar y emitir documentación correspondiente a las exportaciones de la empresa</li> <li>- Asistir al Jefe de Comercio Exterior en cuanto a redacción de reportes, asistencia a ferias, manejo de correo electrónico, y otros relacionados con la actividad.</li> <li>- Representar a la empresa en cuanto a trámites administrativos.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Subgerente General</li> <li>- Jefe Comercial</li> <li>- Jefe de Distribución y Ventas</li> <li>- Jefe de Comercio Exterior</li> <li>- Jefes de Operaciones, Calidad, I+D (previo V°B° del Jefe de Comercio Exterior)</li> </ul> <p><b>COORDINACIÓN (previa disposición del Jefe de Comercio Exterior):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Jefe de Calidad</li> <li>- Jefe de Distribución y Ventas</li> <li>- Jefe de Marketing</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller en Negocios Internacionales (mínimo)</li> <li>- Cursos formativos de aduanas y comercio exterior</li> <li>- Contar con prácticas pre profesionales en al menos 2 empresas del rubro de exportación</li> <li>- Conocimiento de idiomas extranjeros (inglés mínimo)</li> <li>- Residir en Chiclayo o Lambayeque (distrito).</li> </ul> <p><b>APTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas tecnológicas: Office, Excel, Powerpoint</li> </ul>	<p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Escritorio</li> <li>- Útiles de oficina</li> <li>- Papel</li> <li>- Separador de documentos</li> <li>- Archiveros</li> <li>- Teléfono móvil</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo corporativo</li> <li>- Página web</li> <li>- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)</li> <li>- Software para emisión de facturas y guías de remisión</li> </ul> <p><b>FINANCIEROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desembolsos de la empresa para actividades operativas de comercio exterior</li> </ul>

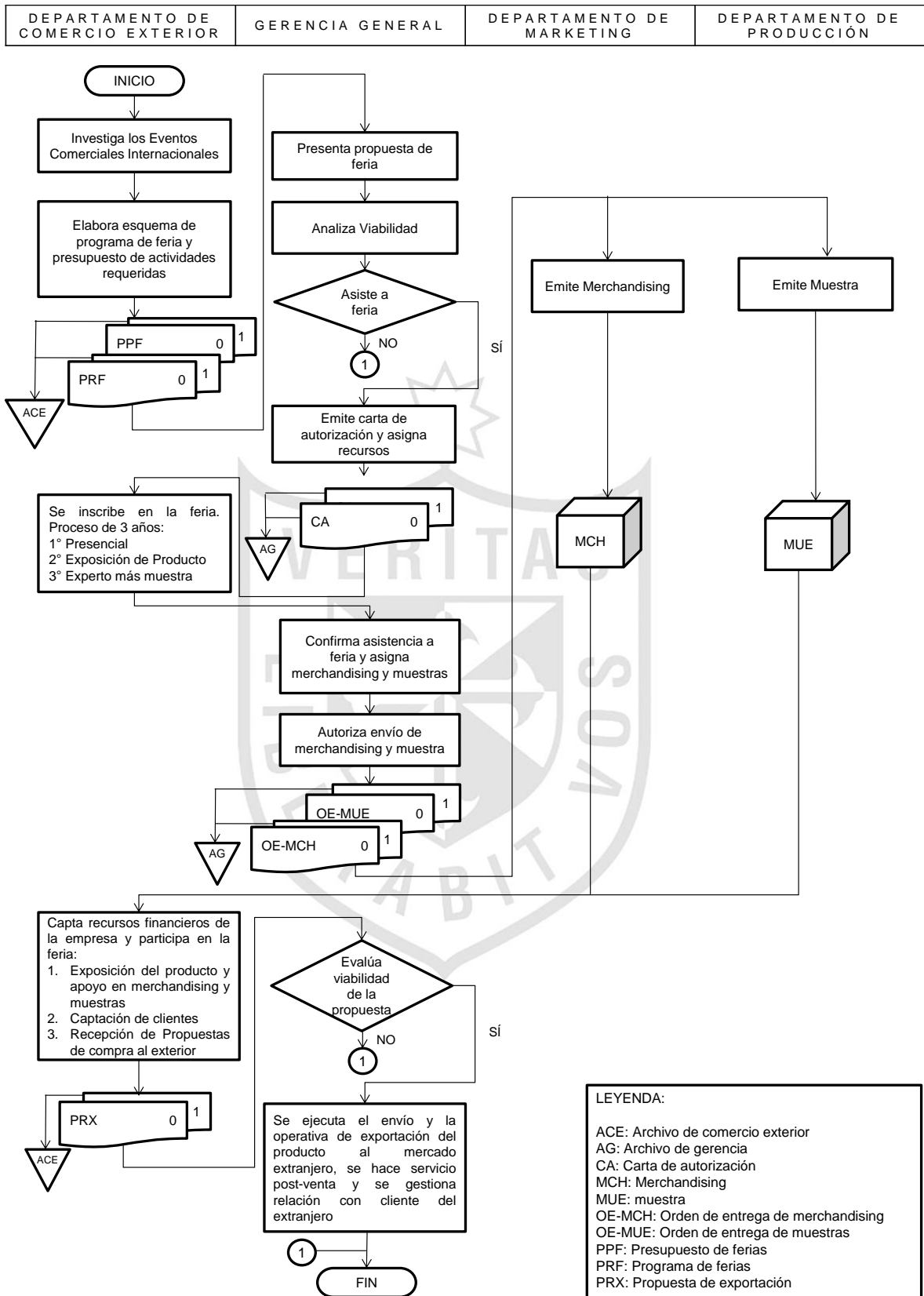
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de correo electrónico</li> <li>- Manejo de documentos de exportación</li> </ul> <p><b>ACTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo</li> <li>- Disposición al aprendizaje y adquisición de experiencia en el rubro de las exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viáticos</li> <li>- Pasajes</li> </ul>
--	--	--	--	---

**Fuente:** Adaptado de Daft (2011).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Se presenta en el anexo 16 un manual de cargos, donde se ve una ligera variación: se incluye una persona nueva en el departamento propuesto, es decir, aparte de la persona actual encargada, un asistente se encarga de las actividades de comercio exterior, diferenciando funciones entre operativas y ejecutivas, brindando mayor concentración en dichas actividades.



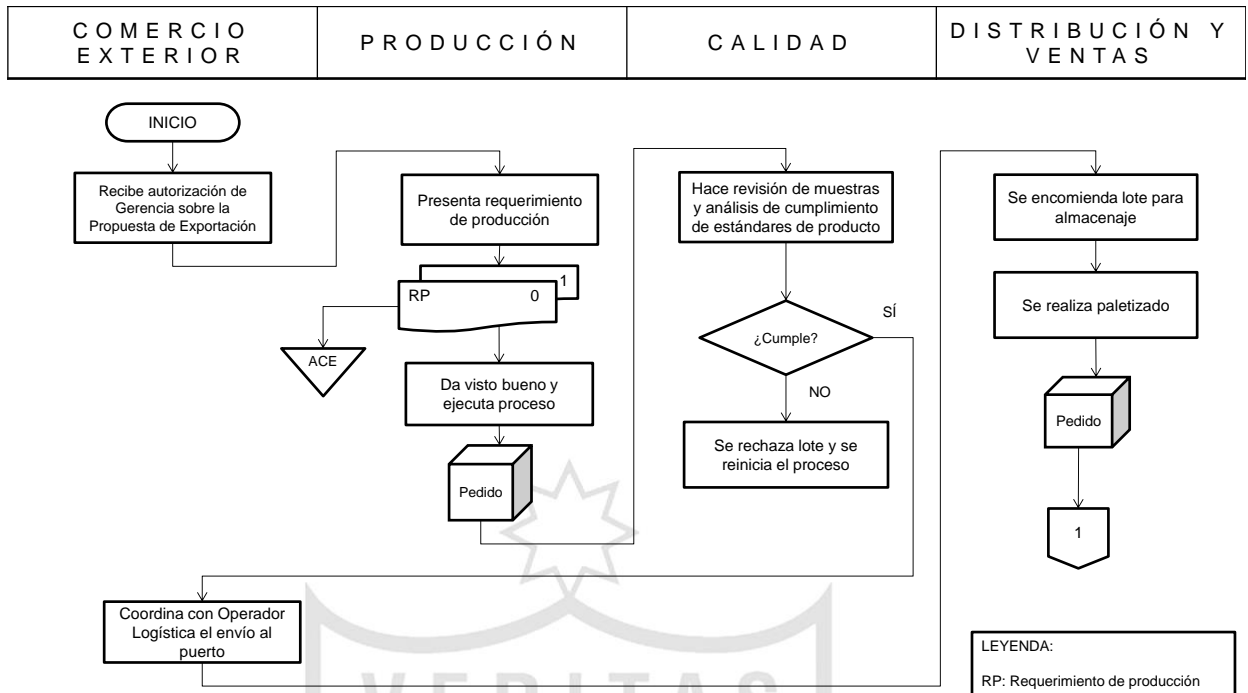
## Anexo 7: Mapeo de proceso de captación de clientes del exterior



**Fuente:** Adaptado de Daft (2011).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

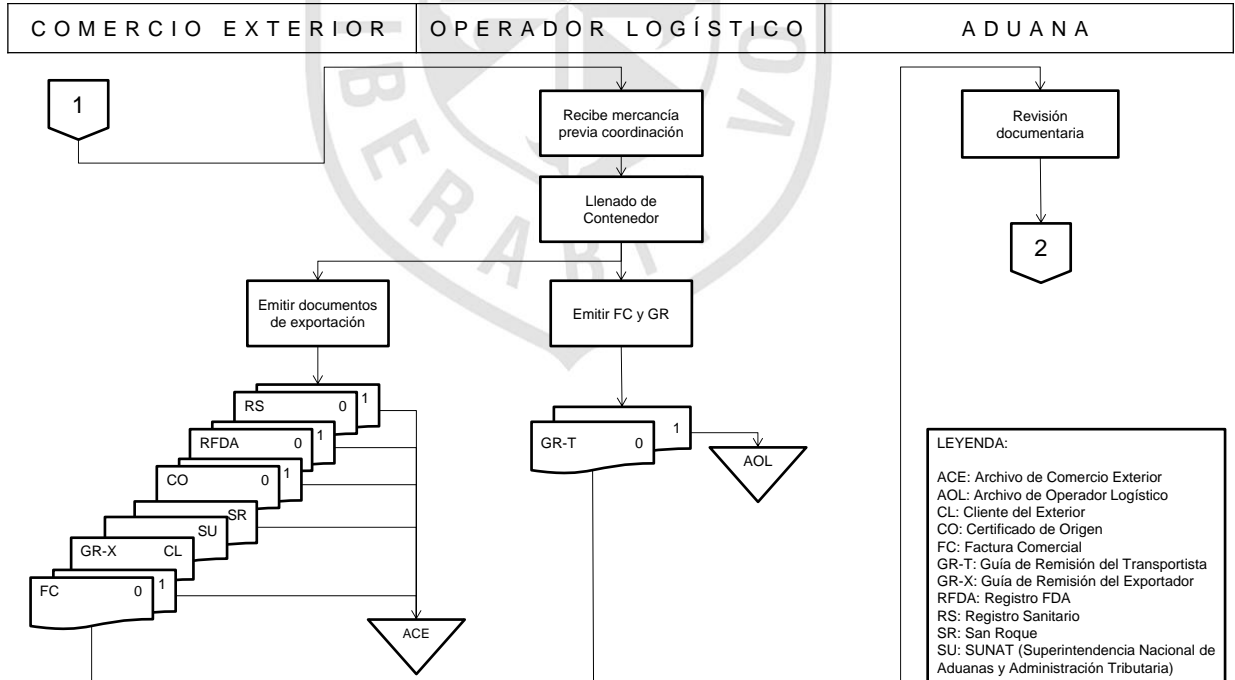


**Anexo 8: Procedimiento operativo de exportación – parte 1**



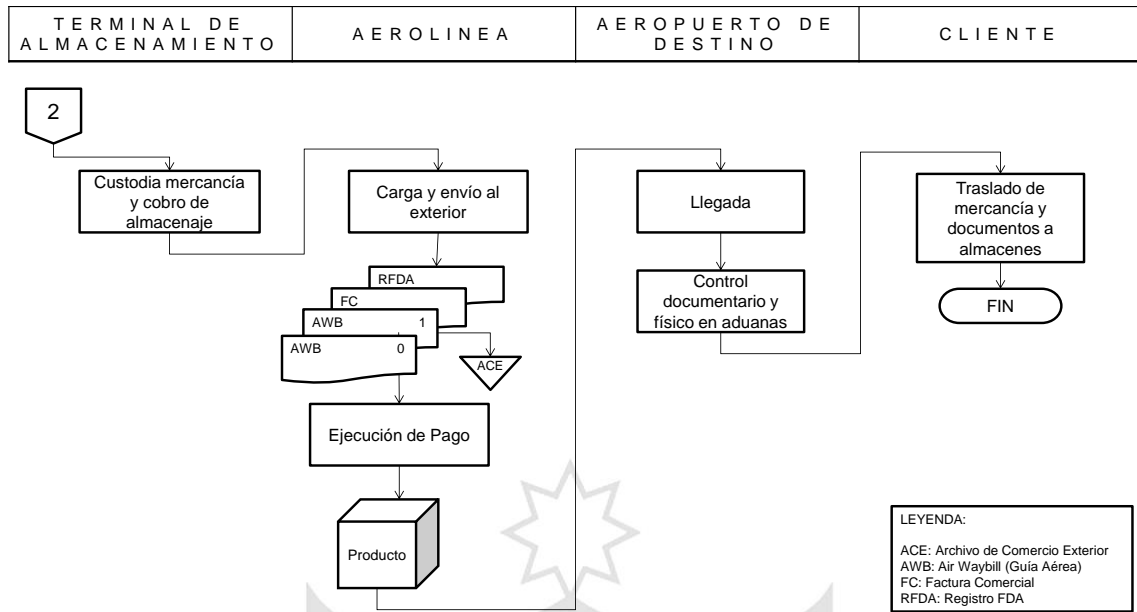
Fuente: Adaptado de Daft (2011).  
Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 9: Procedimiento operativo de exportación – parte 2**



Fuente: Adaptado de Daft (2011).  
Elaboración: Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 10: Procedimiento operativo de exportación – parte 3**



**Fuente:** Adaptado de Daft (2011).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 11: Diagrama de Gantt del proceso de participación en ferias internacionales**

ACTIVIDAD / TIEMPO (en semanas)	S1-S4	S5-S12	S13-S168	S169-S172	S173	S174	S175-176
Investigar Eventos Comerciales Internacionales							
Elaborar programa de ferias y presupuesto							
Inscripción en ferias y confirmación de asistencia							
Envío de merchandising y muestras							
Asignación de recursos financieros							
Viaje y participación en ferias							
Recepción y evaluación de propuestas comerciales							

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 12: Presupuestos para participación en ferias internacionales**

SIAL Canada	Toronto	Dólares	Soles
Participación en feria		1850	S/. 6,105.00

		N° de días
Fecha de la Feria	2-4 Mayo 2017	3
Estadía	1-6 Mayo 2017	6

Viaje & Estadía	Empresa	Dólares	Soles
Transporte Aéreo	LATAM	711	2346.3
Hotel	Chelsea Hotel	1310.00	4323
<b>Total</b>		\$ 2,021.00	S/. 6,669.30

Viaticos	Diario	US\$/sem.	Soles/sem.
Comida	120	720	2376
Pasajes	120	720	2376
<b>Total</b>	240	\$ 1,440.00	S/. 4,752.00

Merchandising	Costo x Unidad	Unidades	Costo
Pulseras	0.59	110	64.9
Bolsos	3.07	75	230.25
Lapiceros con resaltado	0.78	35	27.3
Lapiceros de bambú	1.58	75	118.5
<b>Total Merchandising</b>	6.02	\$ 295.00	S/. 440.95

Muestras	Producto	Unid.	Peso (gr.)/Unid	Precio	Costo	Peso (gr.) total	Costo total
King Kong	Porcion 1D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 2D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 3D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Lucuma	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Chirimoya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Maracuya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Barra Sauco-Zarzamora	4	250	19	15.2	1000	60.8
King Kong Mini	Display x 12 Unidades	3	360	22	17.6	1080	52.8
<b>Total Muestras de King Kong</b>		79	1060	68	54.4	7480	S/. 372.80

	US Dólares a Soles
Tipo de Cambio	3.3

	Dólares	Soles
<b>COSTO TOTAL</b>	\$5,557.59	S/. 18,340.05

America's Food & Beverage	Miami, FL	Dólares	Soles
Participación en feria		1790	S/. 5,907.00

		N° de días
Fecha	26-27 Septiembre 2017	2
Estadía	25-29 Septiembre 2017	5

	Empresa	Dólares	Soles
Transporte Aéreo	LATAM	694	2290.2
Hotel	Hampton Inn & Suites	696.48	2298.4
<b>Total</b>		\$ 1,390.48	S/. 4,588.60

	Diario	Dólares	Soles
Viaticos			
Comida	120	600	1980
Pasajes	120	600	1980
<b>Total</b>	240	\$ 1,200.00	S/. 3,960.00

Merchandising	Costo x Unidad	Unidades	Costo
Pulseras	0.59	110	64.9
Bolsos	3.07	75	230.25
Lapiceros con resaltador	0.78	35	27.3
Lapiceros de bambú	1.58	75	118.5
<b>Total Merchandising</b>	6.02	\$ 295.00	S/. 440.95

ALIMENTEC Colombia	Bogotá	Dólares	Soles
Participación en feria		1280	S/. 4,224.00

		N° de días
Fecha	6-9 Junio 2018	4
Estadía	5-11 Junio 2018	7

	Empresa	Dólares	Soles
Viaje & Estadía			
Transporte Aéreo	LATAM	695	2293.5
Hotel	Hotel Estelar Parque de la 93	833.33	2750
<b>Total</b>		\$ 1,528.33	S/. 5,043.50

	Diario	US\$/sem.	Soles/sem.
Viaticos			
Comida	100	700	2310
Pasajes	100	700	2310
<b>Total</b>	200	\$ 1,400.00	S/. 4,620.00

Merchandising	Costo x Unidad	Unidades	Costo Total
Pulseras	0.59	110	64.9
Bolsos	3.07	75	230.25
Lapiceros con resaltador	0.78	35	27.3
Lapiceros de bambú	1.58	75	118.5
<b>Total Merchandising</b>	6.02	\$ 295.00	S/. 440.95

Muestras	Producto	Unid.	Peso (gr./Unid.)	Precio	Costo	Peso (gr.) total	Costo total
King Kong	Porcion 1D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 2D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 3D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Lucuma	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Chirimoya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Maracuya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Barra Sauco-Zarzamora	4	250	19	15.2	1000	60.8
King Kong Mini	Display x 12 Unidades	3	360	22	17.6	1080	52.8
<b>Total Muestras de King Kong</b>		79	1060	68	54.4	7480	S/. 372.80

	US Dólares a Soles
Tipo de Cambio	3.3

	Dólares	Soles
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 4,627.08	S/. 15,269.35

Muestras	Producto	Unid.	Peso (gr./Unid.)	Precio	Costo	Peso (gr.) total	Costo total
King Kong	Porcion 1D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 2D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion 3D	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Lucuma	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Chirimoya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Porcion Maracuya	12	75	4.5	3.6	900	43.2
King Kong	Barra Sauco-Zarzamora	4	250	19	15.2	1000	60.8
King Kong Mini	Display x 12 Unidades	3	360	22	17.6	1080	52.8
<b>Total Muestras de King Kong</b>		79	1060	68	54.4	7480	S/. 372.80

	US Dólares a Soles
Tipo de Cambio	3.3

	Dólares	Soles
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 4,454.92	S/. 14,701.25

**Fuente:** Adaptado de SIAL Canada, 2016; Centro de Comercio Mundial de Miami (2016); Anuga, (2016); Trivago Perú (2016) y R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

Anexo 13: Presentación de King Kong San Roque en feria Expo Antad 2015



Fuente: R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

Anexo 14: Brochure de King Kong San Roque



Fuente: R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Anexo 15: Envase de King Kong San Roque para exportación**



Fuente: R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Anexo 16: Carga unitarizada de King Kong San Roque para exportación**



Fuente: R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Anexo 17: Presupuesto para misiones comerciales**

Viaje & Estadía	Empresa	Dólares	Soles
Transporte Aéreo	LATAM	700	2310
Hotel	Hotel 4 estrellas	700	2310
<b>Total</b>		\$ 1,400.00	<b>S/. 4,620.00</b>

Viaticos	Diario	US\$/sem.	Soles/sem.
Comida	120	720	2376
Pasajes	100	600	1980
<b>Total</b>	220	\$ 1,320.00	<b>S/. 4,356.00</b>

	Dólares	Soles
<b>Muestras</b>	\$ 73.33	<b>S/. 242.00</b>

<b>Costo Total</b>	<b>\$ 2,720.00</b>	<b>S/. 9,218.00</b>
--------------------	--------------------	---------------------

**Fuente:** Adaptado de Trivago Perú (2016) y R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 18: Presupuesto para selección de agente de carga**

Selección de Agente de Carga		
<b>Actividades</b>	Solicitar cotizaciones y condiciones de servicio a agentes de carga	
	Determinar parámetros para ponderación	
	Realizar y evaluar la ponderación	
	Seleccionar agente según criterios	
<b>Costo de operación</b>	H-H	S/. 20.00
	Horas/Día	2
	Días/Mes	5
	Meses/Año	1
	<b>Total</b>	<b>S/. 200.00</b>

**Fuente:** Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).  
**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono





**Anexo 19: Presupuesto para seguimiento de los clientes**

Seguimiento de los clientes		
Actividades	Llamar a clientes	
	Enviar correos electrónicos	
	Informar al área los resultados	
Costo de operación	H-H	S/. 20.00
	Horas/Día	2
	Días/Mes	2
	Meses/Año	4
	Total	S/. 320.00

**Fuente:** Adaptado de R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 20: Razón beneficio – costo de la propuesta**

<b>Costo</b>	S/. 39,578.00
<b>Beneficio</b>	S/. 49,635.96
<b>B/C</b>	1.25

**Fuente:** Adaptado de Horngren (2012) y R.Soto, en comunicación personal (julio de 2015).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

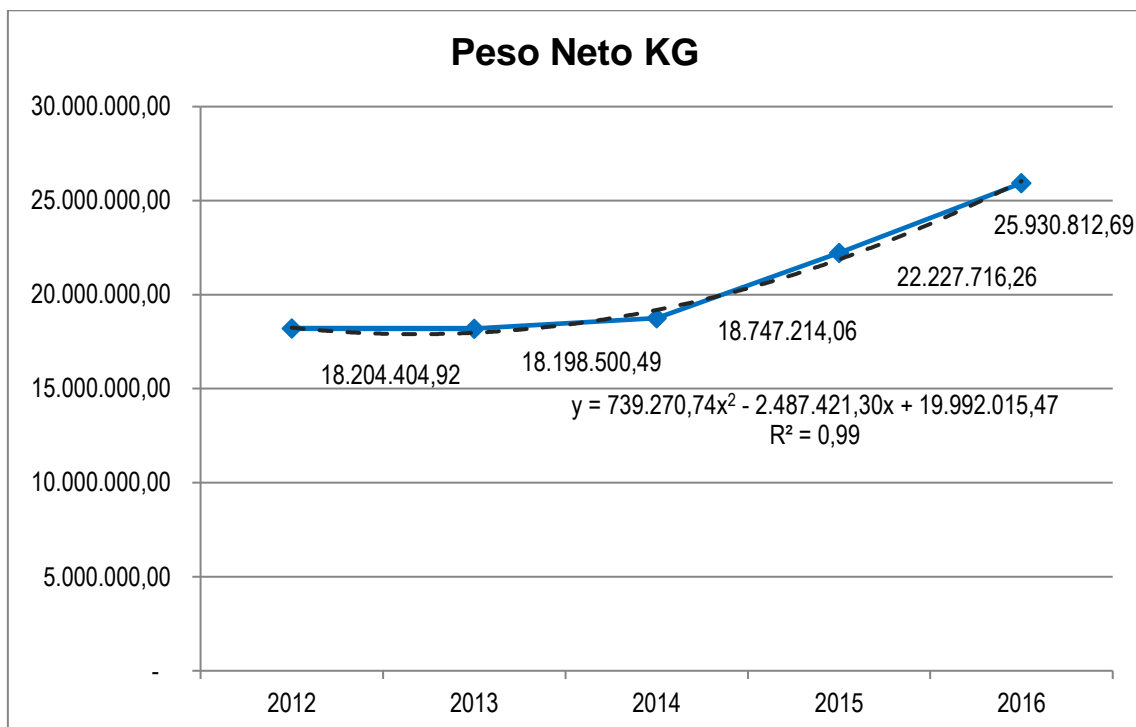
**Anexo 21: Demanda insatisfecha en el mercado americano expresada en KG**

Año	Importaciones de EE.UU.	Exportaciones peruanas a EE.UU.	Demanda insatisfecha
2012	18,765,258.00	560,853.08	18,204,404.92
2013	18,846,326.00	647,825.51	18,198,500.49
2014	19,408,229.00	661,014.94	18,747,214.06
2015	23,000,711.00	772,994.74	22,227,716.26
2016	26,760,001.00	829,188.31	25,930,812.69
<b>TOTAL</b>	<b>106,780,525.00</b>	<b>3,471,876.58</b>	<b>103,308,648.42</b>

**Fuente:** Adaptado de SUNAT (2017) y Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC) (2017).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

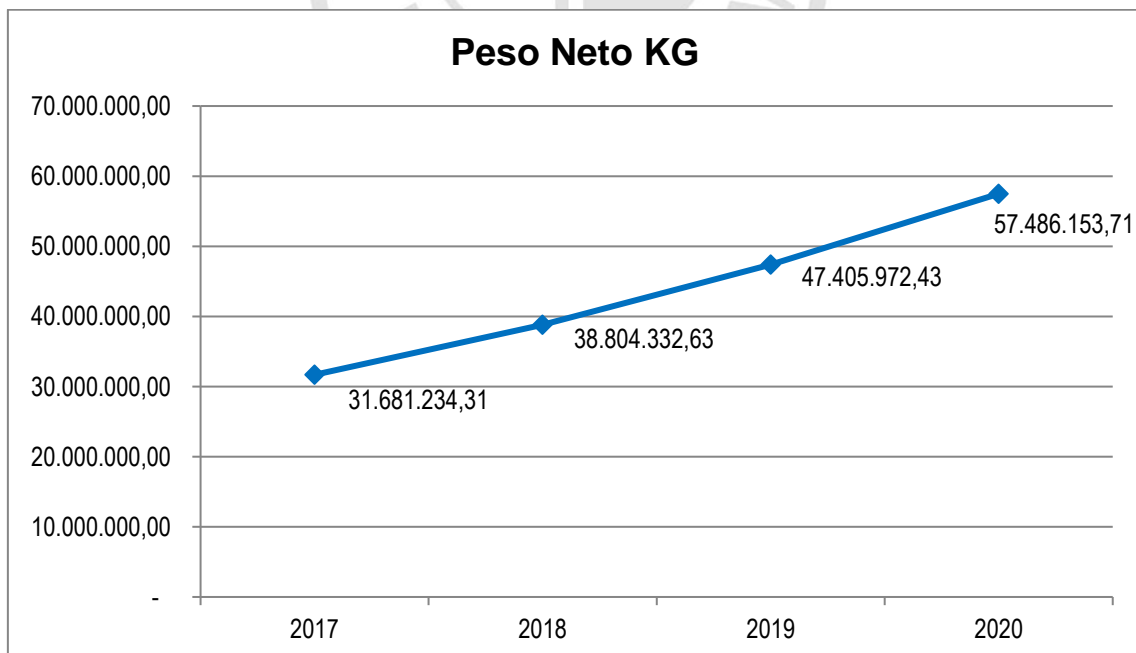
**Anexo 22: Tendencia de la demanda insatisfecha en el mercado americano expresada en KG**



**Fuente:** Adaptado de SUNAT (2017) y USITC (2017).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono

**Anexo 23: Proyección de la demanda insatisfecha en el mercado americano expresada en KG**



**Fuente:** Adaptado de SUNAT (2017) y USITC (2017).

**Elaboración:** Diego Ludeña & Gerardo Sono