

ESTUDIO DE INMERSIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES DE LA MARCA
CHOCOLATE SANTANDER

DIANA MILENA CALA CHÁVES
LAURA SOFIA HERNANDEZ CORDERO
HECTOR ANDRÉS PALOMINO CORTÉS

OCTAVO SEMESTRE
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
NÚCLEO INTEGRADOR VIII SEMESTRE

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR, DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO	8
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	8
1.1.1 Contribución al empleo.....	8
1.1.2 Exportaciones, importaciones y balanza comercial del sector	9
1.1.3 Comercio mundial del sector	17
1.1.4 Ventas	18
1.1.5 Principales subsectores, principales productos del sector	20
1.1.6 Principales acuerdos que benefician al sector	21
1.1.7 Destino de las exportaciones.....	23
1.1.8 Información del sector en el departamento de Santander (Exportaciones, dinámica de exportaciones, destino exportaciones, importaciones, empleo)	24
1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	28
1.2.1 Información Corporativa de la Empresa	28
1.2.2 Compañías Similares	29
1.2.3 Análisis Financiero de la Empresa.....	29
1.2.4 Ratios	39
1.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	49
2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO	56
2.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	56
2.1.1 Identificación del Problema	56
2.1.2 Formulación del Problema.....	56
2.1.3 Descripción del Problema.....	56
2.2 OBJETIVOS.....	57
2.2.1 Objetivo General.....	57
2.2.2 Objetivos Específicos	57
2.3 JUSTIFICACIÓN	58
2.4 CRONOGRAMA	59
3 SELECCIÓN DE MERCADOS.....	60
3.1. SELECCIÓN DE PAÍS	60
.....	61
3.2 CONDICIONES DE ACCESO.....	62
3.2.1 Acuerdos Comerciales que Favorecen la Operación.....	62
3.2.2 Solicitud de Vistos Buenos (Colombia).....	63
3.2.3 Condiciones Arancelarias	64
3.2.4 Condiciones No Arancelarias: Canadá	64
3.3 PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN	70
3.3.1 Producto.....	70
3.3.2 Precio	75
3.3.3 Punto de Venta.....	79

3.3.4 Promoción.....	80
4. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	81
5. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	82
5.1 CANTIDADES A EXPORTAR.....	82
5.2 FRECUENCIA DE LA OPERACIÓN	84
5.3 COSTEO DE LA OPERACIÓN	85
5.4 PRECIOS DE VENTA INTERNACIONAL	87
5.5 TÉRMINO INCOTERM A NEGOCIAR.....	87
5.6 RUTA INTERNACIONAL DE LA OPERACIÓN	87
5.7 EMPAQUE Y EMBALAJE DEL PRODUCTO	90
6. EVALUACIÓN FINANCIERA	95
7. REFERENCIAS	99

LISTA DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Dinámica anual de empleo.....</i>	8
<i>Gráfica 2: Dinámica anual de exportaciones.....</i>	9
<i>Gráfica 3: Mapa mundial por destino de exportación</i>	11
<i>Gráfica 4: Dinámica anual de importaciones</i>	12
<i>Gráfica 5: Mapa geográfico de importaciones</i>	15
<i>Gráfica 6: Importaciones mundiales</i>	17
<i>Gráfica 7: País de origen y país importador.....</i>	17
<i>Gráfica 8: Ventas anuales</i>	18
<i>Gráfico 9: Ventas año corrido.....</i>	19
<i>Gráfica 10: Dinámica de exportaciones del sector hacia la CAN</i>	21
<i>Gráfica 11: Dinámica de exportaciones del sector hacia CARICOM</i>	21
<i>Gráfica 12: Dinámica de las exportaciones del sector hacia el triangulo norte</i>	22
<i>Gráfica 13: Dinámica de las exportaciones del sector hacia la Union Europea.....</i>	22
<i>Gráfica 14: Exportaciones de cacao y derivados del departamento de Santander</i>	24
<i>Gráfica 15: Dinámica de exportaciones de cacao y sus derivados del departamento de Santander.....</i>	24
<i>Gráfica 16: Importaciones del sector cacaoero y sus derivados en Santander</i>	26
<i>Gráfica 17: Dinámica de importaciones</i>	26
<i>Gráfica 18: Año corrido para empleo (Enero – Diciembre).....</i>	27
<i>Gráfica 19: Dinámica anual del empleo</i>	27
<i>Gráfica 20: ingreso operativo</i>	29
<i>Gráfica 21: Utilidad bruta.....</i>	30
<i>Gráfica 22: Ganancia operativa (EBIT) - EBITDA</i>	31
<i>Gráfica 23: Ganancias después de impuestos</i>	32
<i>Gráfica 24: Activos totales</i>	33
<i>Gráfica 25: Pasivos totales.....</i>	34
<i>Gráfica 26: Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación.....</i>	35
<i>Gráfica 27: Utilidad Neta.....</i>	35
<i>Gráfica 28: Flujo neto de efectivo de (utilizadas en) actividades de inversión</i>	36
<i>Gráfica 29: Flujo neto de efectivo de (utilizados en) actividades de financiación</i>	37
<i>Gráfica 30: Efectivo al inicio del Periodo.....</i>	37
<i>Gráfica 31: Efectivo al final del periodo.....</i>	38
<i>Gráfica 32: Rendimiento sobre los activos (ROA)</i>	39
<i>Gráfica 33: Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....</i>	39
<i>Gráfica 34: Margen neto</i>	40
<i>Gráfica 35: Margen de ganancia bruta.....</i>	41
<i>Gráfica 36: Margen operacional.....</i>	42
<i>Gráfica 37: Rotación de inventario y rotación de activos.....</i>	42
<i>Gráfica 38: Cuentas por cobrar y cuentas por pagar</i>	43
<i>Gráfica 39: Rotación de liquidez.....</i>	44

<i>Gráfica 40: Prueba ácida</i>	45
<i>Gráfica 41: Razón de efectivo</i>	46
<i>Gráfica 42: Relación deuda/activos totales</i>	47
<i>Gráfica 43: Relación Deuda/Capital</i>	48
<i>Gráfica 44: Activos/Patrimonio</i>	48

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Empleo por departamento.....</i>	8
<i>Tabla 2: Exportaciones por producto.....</i>	10
<i>Tabla 3: Por departamento de producción.....</i>	10
<i>Tabla 4: Por destino de exportación</i>	11
<i>Tabla 5: Importaciones por producto.....</i>	13
<i>Tabla 6: Importaciones por departamento</i>	14
<i>Tabla 7: Importaciones por origen.....</i>	15
<i>Tabla 8: Balanza comercial.....</i>	16
<i>Tabla 9: Exportaciones nacionales por producto</i>	20
<i>Tabla 10: Destino de las exportaciones del sector.....</i>	23
<i>Tabla 11: de las exportaciones del sector cacaoero y sus derivados en Santander</i>	25
<i>Tabla 12: Descripción del producto</i>	49
<i>Tabla 13: Cronograma de actividades</i>	59
<i>Tabla 14: Matriz de selección de mercados</i>	60
<i>Tabla 15: Aranceles aduaneros.....</i>	64
<i>Tabla 16: Requisitos de importación aplicados al producto.....</i>	65
<i>Tabla 17: Requisitos de etiquetado.....</i>	67
<i>Tabla 18: Precios competencia Lindt.....</i>	76
<i>Tabla 19: Precios competencia SOMA Chocolatemaker</i>	76
<i>Tabla 20: Precios competencia XOCO.....</i>	77
<i>Tabla 21: Precios competencia Waterbridge</i>	77
<i>Tabla 22: Precios competencia Our Finest.....</i>	78
<i>Tabla 23: Demanda del mercado canadiense</i>	82
<i>Tabla 24: Consumo aparente de la Ciudad de Quebec.....</i>	83
<i>Tabla 25: Frecuencia de envíos.....</i>	84
<i>Tabla 26: Tabla de costeo por Incoterms</i>	86
<i>.....</i>	86
<i>Tabla 27: Medidas de las cajas del producto.....</i>	90
<i>Tabla 28: Distribución de las barras de chocolate en cajas para exportación</i>	90
<i>Tabla 29: Distribución de display en estibas</i>	93
<i>Tabla 30: Factor estiba y peso bruto.....</i>	94
<i>Tabla 31: Inversión inicial.....</i>	95
<i>Tabla 32: Gastos administrativos.....</i>	96
<i>Tabla 33: Otros gastos.....</i>	96
<i>Tabla 34: Costo de ventas.....</i>	96
<i>Tabla 35: Ingresos por ventas</i>	97
<i>Tabla 36: Flujo de caja del proyecto.....</i>	97
<i>Tabla 37: Indicadores de evaluación del proyecto.....</i>	98

LISTA DE FIGURAS

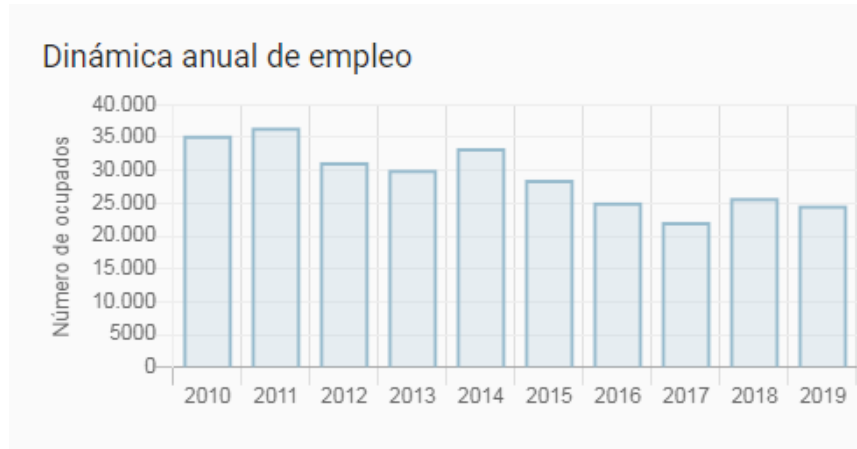
<i>Figura 1. Logo de la empresa.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 2. Empaque primario del producto.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3. Empaque secundario del producto</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4. Diseño empaque del producto</i>	<i>55</i>
<i>Figura 5. Diseño barra de chocolate.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 6. Diseño empaque del producto</i>	<i>70</i>
<i>Figura 7. Diseño de la Barra de Chocolate</i>	<i>71</i>
<i>Figura 8. Diseño del empaque secundario</i>	<i>72</i>
<i>Figura 9. Diseño empaque primario</i>	<i>72</i>
<i>Figura 10. Punto de venta Costco Wholesale.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 11. Ruta Terrestre en Colombia</i>	<i>88</i>
<i>Figura 12. Ruta aérea internacional Medellín - Montreal.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 13. Ruta Terrestre en destino.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 14. Diseño caja master para exportación.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 15. Pictogramas básicos para la caja master.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 16. Contenedor frigorífico RAP.....</i>	<i>94</i>

1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR, DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

1.1.1 Contribución al empleo

Gráfica 1: Dinámica anual de empleo



Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Se evidencia que para el año 2018 hubo un repunte en la ocupación del sector cacaotero después de venir desde el año 2014 en descenso. Para el último año analizado (2019) hay un ligero descenso, con aproximadamente 250.000 personas laborando en el sector, pero sin volver a lo que sucedió en el año 2017 que ha sido el año de menor ocupación en los años analizados.

Tabla 1: Empleo por departamento.

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2018 Ene- Dic	2019 Ene- Dic	2019/2018 Var %	2019/2018 Var % Ene- Dic	TCAC 2019/2010
Valle del Cauca	6.779	9.561	7.587	8.312	5.578	5.796	5.941	5.274	5.720	5.388	5.720	5.388	-5,8	-5,8	-2,5
Bogotá, D.C.	5.653	6.994	5.353	6.373	6.152	4.491	5.677	4.727	4.410	4.015	4.410	4.015	-9,0	-8,9	-3,7
Caldas	1.660	1.588	1.954	1.441	1.555	2.318	1.335	1.695	2.760	2.572	2.760	2.572	-6,8	-6,8	5,0
Córdoba	576	1.065	585	145	1.053	25	79	276	354	1.793	354	1.793	406,5	406,6	13,5
Cundinamarca	1.662	1.937	397	697	656	1.545	1.197	840	1.503	1.666	1.503	1.666	10,8	10,9	0,0
Cauca	1.809	383	789	1.054	3.012	2.525	1.246	1.360	1.541	1.443	1.541	1.443	-6,4	-6,4	-2,5
Antioquia	6.344	3.881	3.259	2.519	5.185	3.962	4.783	2.546	2.168	1.419	2.168	1.419	-34,6	-34,5	-15,3
Santander	1.723	1.030	849	1.722	3.069	2.179	1.055	792	1.463	1.008	1.463	1.008	-31,1	-31,1	-5,8
Bolívar	1.223	2.447	1.351	1.687	1.386	946	98	417	760	906	760	906	19,2	19,2	-3,3
Atlántico	1.514	1.474	1.685	1.049	1.621	1.360	630	1.188	759	649	759	649	-14,5	-14,5	-9,0

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Se puede ver que en general el indicador de empleo tiende a la baja. También que los departamentos que más generan empleo en el sector cacaotero son Valle del Cauca (5388), Cundinamarca (4015) y Caldas (2572) como se ve en la tabla. También se evidencia que los empleos como lo vimos en la tabla anterior disminuyeron para el año 2019 con una variación promedio entre los 3 departamentos del 7,2%, siendo un indicador fuerte si consideramos que son los 3 departamentos que mayor empleo generan para este sector. Córdoba por otro lado, tiene un repunte bastante considerable en generación de empleo con un indicador de 406,6% positivo, generando para el año 2019, 1439 nuevos empleos que benefician al sector cacaotero, lo que puede significar que el sector está en auge en este departamento.

1.1.2 Exportaciones, importaciones y balanza comercial del sector

Gráfica 2: Dinámica anual de exportaciones



Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

En general tiende a la baja. Específicamente se evidencia que desde el año 2014 que es donde tuvo su mayor repunte con aproximadamente 140 millones de dólares exportados. Para el último año analizado que es 2019 bajó más y se ubica en poco más de 100 millones de dólares en ventas internacionales. Esto puede estar ocasionando que los empleos del sector disminuyan (a menores exportaciones, menor ingreso y menor generación de empleo).

Tabla 2: Exportaciones por producto

Productos

Subpartida arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene-May	2020 Ene-May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene-May	TCAC 2019/2010
Los demás cacaos crudos en gra...	14.282	7.981	10.515	18.301	24.307	41.493	31.319	26.543	15.693	22.404	7.444	14.174	42,8	90,4	5,1
Los demás chocolates y demás p...	23.220	32.396	31.536	33.552	67.913	43.316	51.475	28.125	27.340	21.237	9.227	7.794	-22,3	-15,5	-1,0
Manteca de cacao, con un indic...	4.171	6.457	377	7.166	11.874	9.010	13.035	8.601	12.473	13.436	4.438	6.157	7,7	38,7	13,9
Los demás chocolates y demás p...	5.137	3.720	6.218	7.465	9.677	6.543	6.132	13.502	14.831	15.349	5.931	5.549	3,5	-6,4	12,9
Las demás preparaciones alimen...	2.614	4.807	3.198	3.929	5.490	5.485	6.663	9.231	11.491	9.317	3.588	3.717	-18,9	3,6	15,2
Manteca de cacao, con un indic...	5.241	4.201	4.715	4.281	9.829	7.181	10.700	8.598	9.291	7.623	3.407	3.671	-18,0	7,8	4,3
Los demás	0	0	2.601	2.692	3.865	3.080	3.190	4.287	5.734	5.474	2.209	1.588	-4,5	-28,1	N.C.

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

En cuanto a los cacaos crudos, la exportación de estos ha aumentado en poco más de 90% lo cual es un buen indicador, pero son productos que no tienen precio competitivo en el mercado. Contrario a esto, los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias ha disminuido considerablemente, siendo estos productos lo que agregan valor, ya que tienen un proceso de transformación para el consumo, lo cual hace que genere valor al producto y se refleje en mayor porcentaje en los indicadores de exportación del país en este sector.

Tabla 3: Por departamento de producción

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene-May	2020 Ene-May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene-May	TCAC 2019/2010
Antioquia	21.152	21.193	17.540	23.439	32.877	28.031	34.169	33.218	38.808	41.437	15.926	16.474	6,8	3,4	7,8
Bogotá, D.C.	14.337	13.565	9.460	14.626	32.739	36.694	32.997	36.223	37.088	35.715	13.838	13.023	-3,7	-5,9	10,7
Santander	3.681	1.464	2.555	6.871	11.773	20.862	16.513	11.140	7.922	10.421	3.115	11.165	31,5	258,4	12,3
Valle del Cauca	18.143	25.917	28.488	31.451	57.977	32.906	39.194	16.506	16.878	9.779	4.246	3.226	-42,1	-24,0	-6,6
Huila	1.102	793	60	979	3.432	5.580	7.695	6.099	1.520	3.173	772	868	108,8	12,4	12,5
Caldas	10.781	9.561	13.191	13.229	6.660	2.966	3.561	5.666	3.648	2.968	1.094	857	-18,7	-21,7	-13,4
Cundinamarca	219	58	1.384	649	63	221	420	730	1.730	1.078	952	191	-37,7	-79,9	19,4
Cauca	0	90	253	0	0	10	203	445	370	607	205	144	64,0	-30,1	N.C.
Magdalena	56	0	0	23	21	0	100	782	4	83	16	89	1.815,2	439,9	4,4
Cesar	0	0	0	0	69	0	0	0	0	112	112	61	0,0	-45,4	N.C.

Cifras en miles de dólares. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva. - Última actualización: Julio de 2020.

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

No es positiva la variación de las exportaciones de cacao y derivados para Colombia en general, Antioquia y Cundinamarca que son los departamentos que lideran los índices de exportación, en lo corrido del año 2020 han disminuido considerablemente con 3,4% y – 5,9% respectivamente. Lo contrario pasa con el departamento de Santander que da un resultado notoriamente positivo con un crecimiento de 258,4% en sus exportaciones en lo corrido del 2020 con respecto al año completo de 2019.

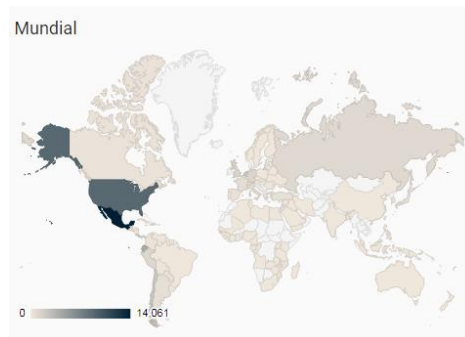
Tabla 4: Por destino de exportación

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene- May	2020 Ene- May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene- May	TCAC 2019/2010
México	4.774	3.886	1.506	8.556	10.034	13.393	6.577	11.285	8.842	19.849	6.374	14.061	124,5	120,6	17,2
Estados Unidos	12.589	9.916	7.888	12.315	20.722	18.129	20.628	19.464	17.822	17.183	8.186	8.840	-3,6	8,0	3,5
Ecuador	7.169	9.465	12.233	12.514	16.021	7.688	8.359	11.921	12.707	13.882	4.870	4.159	9,2	-14,6	7,6
Chile	648	686	727	765	980	1.500	1.022	1.639	4.078	4.014	2.188	2.053	-1,6	-6,2	22,5
Costa Rica	1.867	1.283	1.454	1.415	1.413	1.203	1.521	2.396	4.319	4.179	1.340	1.821	-3,3	35,9	9,4
Países Bajos	379	1.026	1.919	1.387	4.690	6.644	6.613	9.171	4.759	7.912	2.299	1.797	66,3	-21,8	40,2
Panamá	1.579	1.635	2.396	2.784	2.894	2.901	2.949	3.276	3.427	3.618	1.348	1.231	5,6	-8,7	9,7
Alemania	1.469	1.052	212	859	456	1.809	6.169	1.324	6.289	3.275	1.478	1.197	-47,9	-19,0	9,3
Reino Unido	964	1.522	1.486	1.377	2.416	2.863	1.360	1.674	2.774	1.723	738	1.099	-37,9	48,9	6,7
Perú	1.496	2.176	2.764	2.956	3.916	3.524	2.840	3.207	3.830	2.835	1.131	992	-26,0	-12,3	7,4

Cifras en miles de dólares. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva. - Última actualización: Julio de 2020.

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Gráfica 3: Mapa mundial por destino de exportación



Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Se puede ver que hay países que piden el cacao colombiano, el primero es México que ha tenido un incremento en sus pedidos del 120,6% de 2019 a lo corrido del 2020, lo cual es un buen indicador. Estados Unidos cambio su variación negativa de 2018-2019 a positiva de 2019 a lo corrido de 2020. Ecuador ha disminuido sus pedidos de cacao colombiano debido a que ellos mismos han empezado a incrementar su producción interna de cacao. Este indicador negativo se repite con Países Bajos, Alemania y Perú (en general, clientes europeos). La comercialización con el Reino Unido ha aumentado en 48,6 puntos porcentuales a lo corrido de 2020 con respecto a 2019, al igual que Costa Rica que aumenta en 35,9 puntos porcentuales.

Gráfica 4: Dinámica anual de importaciones



Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Colombia es un país fuerte a nivel mundial en producción de cacao y esto se observa en esta tabla, ya que últimamente se ha disminuido la importación y por ende el consumo de cacao importado. Aunque en el 2019 creció la importación, con respecto a los años anteriores ha disminuido la importación de este producto. Para Colombia no es beneficioso importar el producto ya que es un gran productor de cacao, por esto se deben implementar medidas para mitigar la curva de importación con políticas de protección o limitación de las cantidades de cacao proveniente del exterior.

Tabla 5: Importaciones por producto

Productos x

Subpartida arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene-May	2020 Ene-May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene-May	TCAC 2019/2010
Los demás chocolates y demás p...	14.330	15.362	19.944	23.812	29.099	26.970	25.057	22.883	29.437	30.465	11.302	11.259	3,5	-0,4	8,7
Cacao en polvo sin adición de ...	13.074	19.335	18.007	10.946	8.894	7.078	9.707	8.055	8.758	10.202	4.003	5.122	16,5	28,0	-2,7
Los demás chocolates y demás p...	0	0	10.090	13.474	13.167	13.192	12.429	10.903	12.486	12.998	4.996	4.887	4,1	-2,2	N.C.
Los demás chocolates y demás p...	5.636	4.447	4.431	4.614	5.188	4.825	4.953	4.347	4.568	4.126	1.701	1.922	-9,7	13,0	-3,4
Las demás preparaciones alimen...	1.590	1.822	2.812	1.783	1.722	3.241	3.397	3.515	3.428	3.735	1.517	1.310	9,0	-13,6	10,0
Pasta de cacao desgrasada tota...	6.788	14.559	11.067	1.051	440	170	1.981	357	192	147	0	253	-23,2	0,0	-34,7
Las demás preparaciones alimen...	28	12	27	34	47	42	0	295	346	368	30	132	6,4	333,4	33,4

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Los productos importados principalmente son chocolates y preparaciones alimenticias que contienen cacao, por lo que se puede intuir que son productos ya procesados, debido a la falta de maquinaria para procesamiento o falta de iniciativa del empresario colombiano para transformarlo. De segundo también se tiene un producto transformado (cacao en polvo sin adiciones de azúcar ni edulcorantes), esto debido a las tendencias saludables que se viven hoy en día y la falta de conocimiento en la industria cacaotera del país colombiano en este tema, por lo cual para bajar estos indicadores se deberían implementar procesos de transformación del producto básico (cacao seco o mazorca) para generar plusvalía en los productos exportados y disminuir las importaciones para generar consumo del producto propio.

Tabla 6: Importaciones por departamento

Departamentos															
Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene- May	2020 Ene- May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene- May	TCAC 2019/2010
Bogotá, D.C.	15.566	20.796	20.123	24.810	30.787	31.197	33.221	28.014	33.618	31.369	12.355	10.984	-6,7	-11,1	8,1
Valle del Cauca	5.335	3.273	10.339	6.034	6.384	3.874	1.807	1.435	1.927	6.241	1.411	4.467	223,9	216,5	1,8
Atlántico	282	321	5.577	6.589	6.377	6.774	6.997	5.146	5.807	6.169	2.406	3.251	6,2	35,1	40,9
Antioquia	37.177	38.488	25.511	15.120	27.447	18.504	15.817	6.110	7.789	7.326	2.739	2.728	-6,0	-0,4	-16,5
Cundinamarca	2.401	3.039	4.321	4.561	5.149	7.217	7.046	5.458	5.821	7.926	2.590	2.621	36,2	1,2	14,2
Quindío	0	0	0	0	14	0	0	0	0	200	0	274	0,0	0,0	N.C.
Risaralda	178	107	530	933	1.209	2.360	5.843	4.559	5.007	3.405	2.301	263	-32,0	-88,6	38,8
Cauca	146	84	101	164	79	143	152	30	186	295	194	243	58,6	25,0	8,1
Departamentos varios	0	0	0	0	0	0	78	0	0	0	0	135	0,0	0,0	N.C.
Santander	117	451	78	195	150	518	825	523	429	507	161	77	18,0	-52,4	17,7

Cifras en miles de dólares. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva. - Última actualización: Julio de 2020.

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

A pesar de que Bogotá es uno de los principales productores y exportadores de cacao, también se está importando mucho desde este lugar, por lo cual se intuye que todavía hay deficiencias en la producción de algunos productos transformados, al igual que Valle del Cauca. Diferente a Santander que ha tenido un alza en la producción y exportación de cacao y es inversamente proporcional con la importación por departamento, ha disminuido 52,4 puntos porcentuales con respecto a 2019, lo cual es excelente, estamos produciendo cacao y a su vez transformándolo y supliendo la necesidad de la comunidad santandereana.

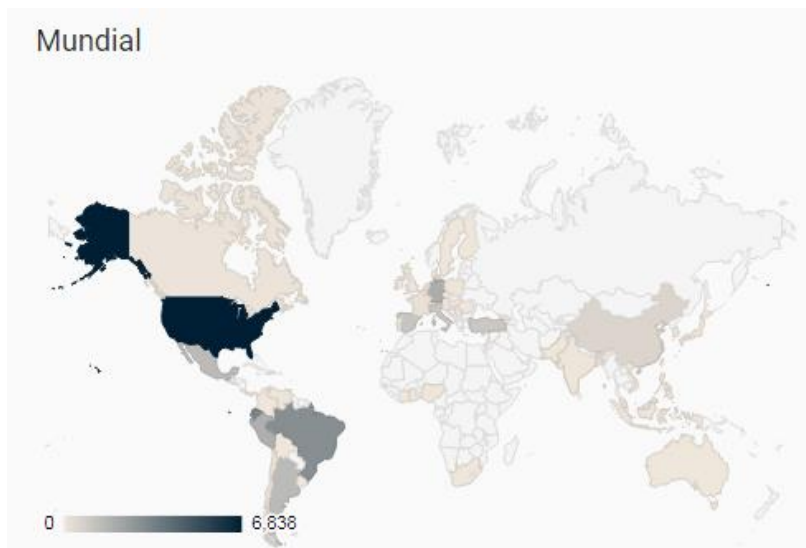
Tabla 7: Importaciones por origen

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene- May	2020 Ene- May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene- May	TCAC 2019/2010
Estados Unidos	1.327	2.182	8.776	16.225	19.379	18.080	20.643	16.278	17.866	17.970	6.853	6.838	0,6	-0,2	33,6
Ecuador	27.574	29.451	19.137	14.032	23.322	21.320	17.314	7.838	8.266	8.660	3.085	3.338	4,8	8,2	-12,1
Brasil	5.056	5.535	10.246	7.675	7.856	5.628	5.627	4.002	5.142	6.844	2.664	2.982	33,1	11,9	3,4
Alemania	162	265	396	409	950	1.523	1.107	2.051	3.940	3.648	1.246	1.938	-7,4	55,6	41,4
Perú	8.077	16.671	3.327	2.650	3.469	2.054	7.057	1.968	3.102	4.020	1.278	1.841	29,6	44,1	-7,5
Argentina	1.343	1.492	1.710	2.429	2.421	3.147	4.280	3.835	5.132	4.717	2.250	1.474	-8,1	-34,5	15,0
México	4.088	2.541	5.073	4.742	4.134	3.817	3.408	2.931	4.013	4.136	1.573	1.466	3,1	-6,8	0,1
España	622	1.147	2.112	1.943	1.978	1.676	1.611	2.033	1.916	1.855	810	1.104	-3,2	36,2	12,9
Italia	1.134	1.112	2.418	3.303	4.333	4.021	2.274	2.774	3.327	3.120	1.336	1.058	-6,2	-20,8	11,9
Turquía	805	1.665	2.520	1.422	1.285	1.070	1.169	1.185	1.773	1.998	646	991	12,7	53,5	10,6

Cifras en miles de dólares. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva. - Última actualización: Julio de 2020.

Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Gráfica 5: Mapa geográfico de importaciones



Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Estados Unidos es el segundo país al que más exportamos y es el primero del que importamos, Ecuador al aumentar su capacidad productiva está de segundo puesto en importaciones hacia Colombia y Brasil en tercer lugar, de los cuales solo Estados Unidos presenta una variación negativa con respecto de 2019, los otros 2 destinos de importación tienen variaciones positivas, al igual que la mayoría de los países de los cuales importamos

cacao en sus diferentes presentaciones. Estos productos en su mayoría son productos transformados por la deficiencia de tecnificación al interior del territorio colombiano.

Tabla 8: Balanza comercial

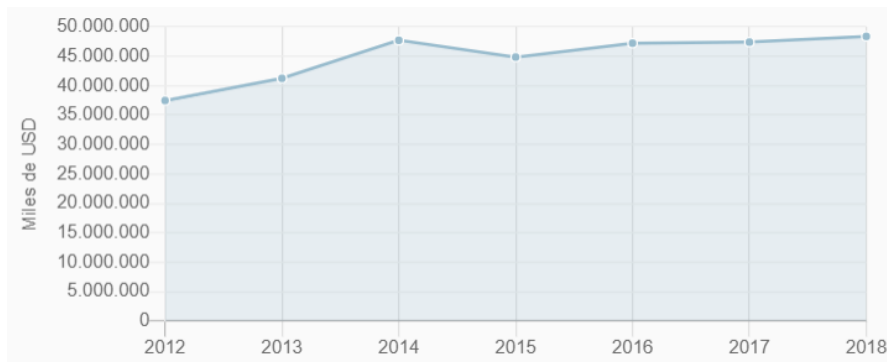
*Valores en miles de USD	2016	2017	2018	2019
EXPORTACIONES	136.655	112.260	108.391	105.718
IMPORTACIONES	71.821	52.168	61.298	63.735
DIFERENCIA	64.834	60.092	47.093	41.983
RESULTADO	SUPERÁVIT	SUPERÁVIT	SUPERÁVIT	SUPERÁVIT

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar con las diferentes gráficas y análisis anteriores, el sector cacaotero maneja una **balanza comercial superávit**, por lo cual son mayores las exportaciones de los productos en este caso materia prima y las importaciones tienen un menor valor teniendo principalmente productos transformados, el superávit se genera debido a que el sector cacaotero en el país ha tenido un crecimiento y fortalecimiento notable, al ser un sector con potencial en el país maneja grandes cifras de exportación y las importaciones generadas provienen de productos con tecnología que el país no contiene además de tendencias de gran recorrido en los países extranjeros y hábitos de consumo diferentes a los tradicionales en Colombia; además podemos evidenciar que en los últimos cuatro años se ha mantenido la balanza en superávit, pero ha presentado una disminución considerable, teniendo su mayor valor en 2016 con 64.834 miles de dólares, tuvo una gran baja en el 2018 que llevó su valor a 47.093 millones de dólares y para el último año 2019 se evidenció una nueva baja de menor nivel dejando el valor en 41.983 miles de dólares continuando con una balanza comercial superávit.

1.1.3 Comercio mundial del sector

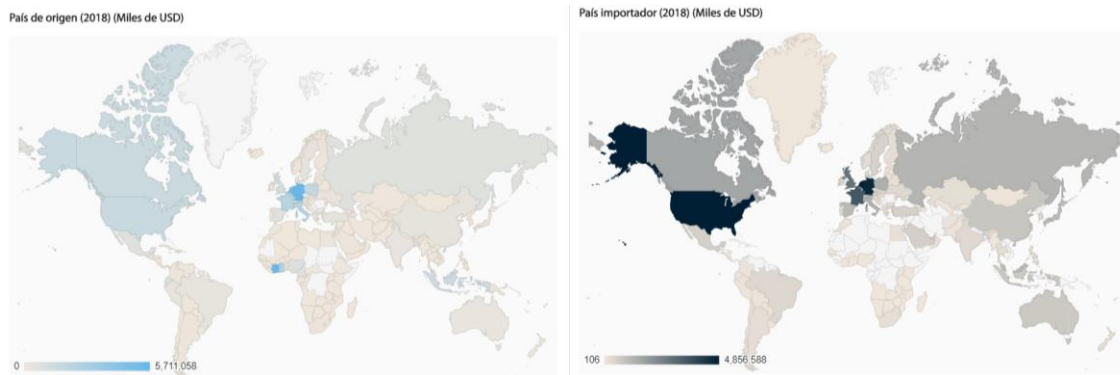
Gráfica 6: Importaciones mundiales



Fuente: <https://m.maro.com.co/>

En el comercio mundial se evidencia un aumento constante en las importaciones del sector cacaoero, al 2018 se realizaron importaciones por un valor de 48,372,416 miles de USD siendo el valor más alto en los últimos 6 años tomando como referencia el año 2018, para el año 2014 se generó un pico máximo con una cifra de 47,704,604 miles de USD, y se observa que desde 2016 a 2018 mantuvo una cifra promedio de 47,300,000 miles de USD; este aumento en las importaciones se puede relacionar con el nuevo estilo de vida saludable del cual el cacao y sus transformaciones hacen parte por sus grandes beneficios a la salud. Los principales productos de mayor circulación en el comercio mundial para la importación son chocolates en bloques/barras menores a 2 kg, cacao en grano entero o partido, manteca de cacao y chocolates en bloques/barras mayores a 2 kg.

Gráfica 7: País de origen y país importador

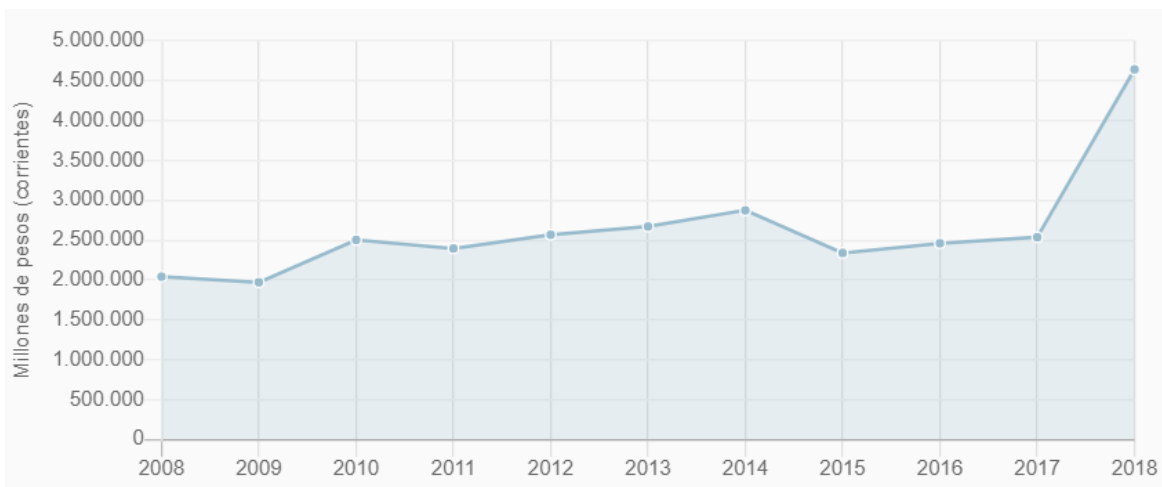


Fuente: <https://m.maro.com.co/>

Por medio de las gráficas anteriores se puede observar que los países de los cuales importan más cantidad de cacao y sus transformaciones son Alemania, Costa de Marfil, Países Bajos y otros países europeos con valores de hasta 5,711,058 Miles de USD, estos países tienen un gran reconocimiento a nivel internacional de su calidad de cacao y los diversos sabores que ofrecen de chocolates; por otro lado, observamos que los países que realizan más importaciones son Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido con valores de hasta 4,856,588 Miles de USD, son países que tienen un gran consumo de productos de chocolatería y confitería; como se pudo analizar Alemania hace parte de los principales países de origen y destino de la comercialización de estos productos, esto es causado debido a que en Alemania no existen cultivos de cacao, sin embargo, es considerado como uno de los países más importantes para el procesamiento del producto.

1.1.4 Ventas

Gráfica 8: Ventas anuales

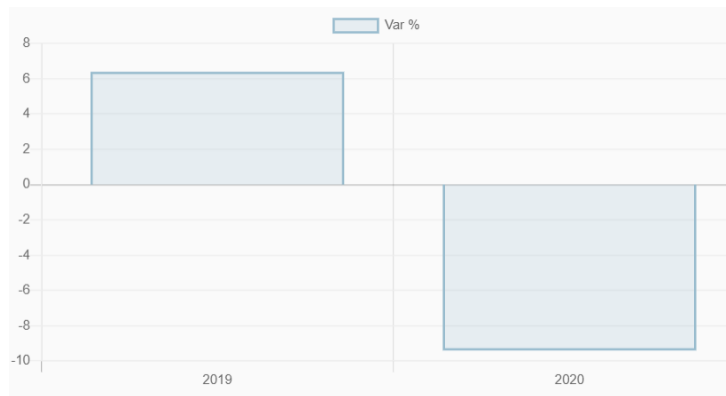


Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Como se puede evidenciar en el gráfico, las ventas anuales mantuvieron un aumento durante los últimos 10 años hasta el 2018 esto se genera por el gran crecimiento que ha tenido el sector a lo largo del tiempo, además del apoyo que ha recibido de las diferentes estrategias y campañas que el Gobierno Nacional ha brindado al sector para mayor

protagonismo de la agricultura del país y para aumentar el comercio nacional e internacional de diversos productos colombianos; se generó un incremento elevado para el 2010 del 26,97%, mantuvo un aumento constante entre 2011 y 2014 donde llegó a 2,873,247 millones de pesos, en el año 2015 se presentó una disminución del 18,59% teniendo una reducción de 534,950 millones de pesos en las ventas, entre 2015 y 2017 mantuvo un promedio de 2,450,000 millones de pesos; por último se evidenció en el 2018 el pico máximo de las ventas con una cifra de 4,640,797 millones de pesos con un aumento del 82,97% de lo que Podemos deducir que las tendencias de consumo de estos productos cada día son mayores manejando una aceptación por los clientes y aumentando la competitividad del sector y las compañías.

Gráfico 9: Ventas año corrido



Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Las ventas del sector cacaotero durante el 2019 tuvieron un aumento superior al 6% en comparación con el 2018, sin embargo, para el 2020 observamos que en lo corrido del año se ha dado una disminución del -9,4%, esta afectación a la industria cacaotera es causada por la pandemia que se vive actualmente en el mundo, lo que generó cierre de sectores económicos, comercio nacional e internacional y demás medidas aplicadas por cada gobierno, además los precios de transporte tuvieron un aumento mientras que el precio del cacao tuvo una disminución afectando de igual manera las ventas del sector cacaotero.

1.1.5 Principales subsectores, principales productos del sector

Tabla 9: Exportaciones nacionales por producto

Subpartida arancelaria	2019 Ene- May	2020 Ene- May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene-May
Los demás cacaos crudos en gra...	7.444	14.174	42,8	90,4
Los demás chocolates y demás p...	9.227	7.794	-22,3	-15,5
Manteca de cacao, con un índic...	4.438	6.157	7,7	38,7
Los demás chocolates y demás p...	5.931	5.549	3,5	-6,4
Las demás preparaciones alimen...	3.588	3.717	-18,9	3,6
Manteca de cacao, con un índic...	3.407	3.671	-18,0	7,8
Los demás chocolates y demás p...	2.209	1.588	-4,5	-28,1
Pasta de cacao sin desgrasar.	1.836	1.518	-16,0	-17,3
Cacao en polvo sin adición de ...	1.202	1.206	10,5	0,3
Los demás chocolates y demás p...	774	436	39,4	-43,7

Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/1>

Como se conoce, el sector de cacao y sus derivados se conforma de dos eslabones, la producción de cacao en grano y la fabricación de productos derivados del cacao, como del licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao, chocolates y confites; Podemos observar mediante la gráfica que los principales subsectores son materias primas del cacao y chocolatería - confitería, por las materias primas los principales productos son granos de cacao, Manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo, mientras que en chocolatería y confitería los principales productos son chocolates, barras/bloques de chocolate sin relleno, barras o preparaciones de chocolate superiores a 2 kg y barras/bloques de chocolate con relleno.

1.1.6 Principales acuerdos que benefician al sector

- **CAN**

Gráfica 10: Dinámica de exportaciones del sector hacia la CAN



Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Podemos observar que la tendencia que se observa desde el año 2010 siempre ha sido positiva hasta el año 2014, en donde presento un pico máximo de 20.000 miles de USD en exportaciones del sector cacaotero y sus derivados. En los posteriores años, se presentó una decadencia de las exportaciones donde el pico mínimo se presenta en el año 2015 con 11.682 miles de USD, y desde allí se ha venido presentando un alza progresiva en donde vuelve a presentar un pico en el año 2019 de 17.254 miles de USD.

- **CARICOM**

Gráfica 11: Dinámica de exportaciones del sector hacia CARICOM

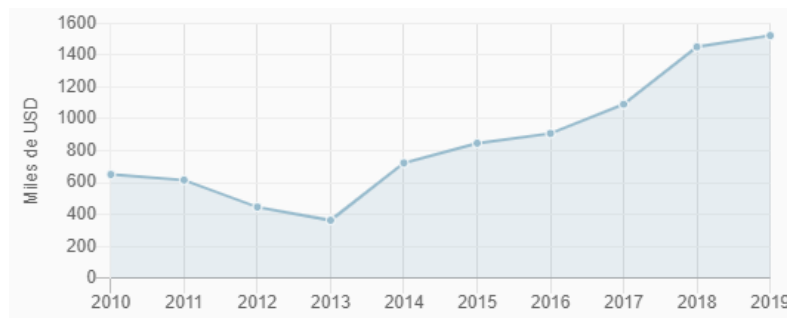


Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

En la grafica de las exportaciones hacia CARICOM podemos observar que siempre ha presentado una tendencia de alza desde el inicio del estudio en el año 2010, su pico mas bajo presentado fue en el año 2014 con 2.105 miles de USD y su pico mas alto se presenta en el año 2018 con 3.034 miles de USD y el año pasado cerro con una baja en las exportaciones hasta 2.987 miles de USD.

- **TRIANGULO NORTE**

Gráfica 12: Dinámica de las exportaciones del sector hacia el triangulo norte

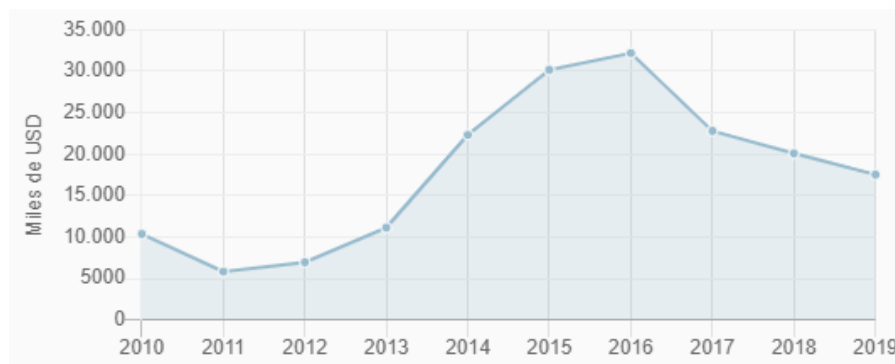


Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

La dinámica de las exportaciones del sector hacia el triangulo norte se demuesra la predominancia de la tendencia positiva, en el año 2013 se registra su pico mas bajo con 364 miles de USD y el pico mas alto registrado fue en el año 2019 con 1.522 miles de USD.

- **UNION EUROPEA**

Gráfica 13: Dinámica de las exportaciones del sector hacia la Union Europea



Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/2>

Aunque en los últimos años se puede observar que las exportaciones hacia la Unión Europea no han sido de gran ayuda para el sector, podemos observar que desde el inicio del estudio en el 2010 las exportaciones fueron de 10.386 miles de USD, el pico más bajo registrado fue al año siguiente en el 2011 con 5.856 miles de USD. Desde ese año, se ha venido recuperando progresivamente hasta lograr su pico más alto en el año 2016 con un total de 32.151 miles de USD en exportaciones del sector y ha venido presentando una tendencia negativa hasta el año 2019 con 17.525 miles de USD.

1.1.7 Destino de las exportaciones

Tabla 10: Destino de las exportaciones del sector

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene-May	2020 Ene-May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene-May	TCAC 2019/2010
México	4.774	3.886	1.506	8.556	10.034	13.393	6.577	11.285	8.842	19.849	6.374	14.061	124,5	120,6	17,2
Estados Unidos	12.589	9.916	7.888	12.315	20.722	18.129	20.628	19.464	17.822	17.183	8.186	8.840	-3,6	8,0	3,5
Ecuador	7.169	9.465	12.233	12.514	16.021	7.688	8.359	11.921	12.707	13.882	4.870	4.159	9,2	-14,6	7,6
Chile	648	686	727	765	980	1.500	1.022	1.639	4.078	4.014	2.188	2.053	-1,6	-6,2	22,5
Costa Rica	1.867	1.283	1.454	1.415	1.413	1.203	1.521	2.396	4.319	4.179	1.340	1.821	-3,3	35,9	9,4
Países Bajos	379	1.026	1.919	1.387	4.690	6.644	6.613	9.171	4.759	7.912	2.299	1.797	66,3	-21,8	40,2
Panamá	1.579	1.635	2.396	2.784	2.894	2.901	2.949	3.276	3.427	3.618	1.348	1.231	5,6	-8,7	9,7
Alemania	1.469	1.052	212	859	456	1.809	6.169	1.324	6.289	3.275	1.478	1.197	-47,9	-19,0	9,3
Reino Unido	964	1.522	1.486	1.377	2.416	2.863	1.360	1.674	2.774	1.723	738	1.099	-37,9	48,9	6,7
Perú	1.496	2.176	2.764	2.956	3.916	3.524	2.840	3.207	3.830	2.835	1.131	992	-26,0	-12,3	7,4

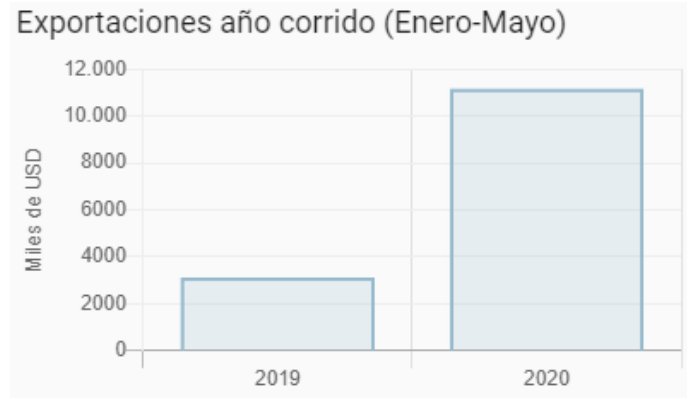
Fuente: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/2>

Podemos observar en la gráfica que los principales destinos de exportaciones del sector cacaoero y sus derivados en Colombia, son los países de México (14.061USD), Estados Unidos (8.840USD) y Ecuador (4.149). Este ranking a variado con el paso de los años pero siempre se ha mantenido países pertenecientes al continente americano a la cabeza, esto se debe ya sea por su preferencia al cacao Colombiano y a su gran posición geográfica. Además, podemos observar que solo los países de Reino Unido, Alemania y Países Bajos, son los únicos destinos Europeos que Colombia les ha exportado cacao y sus derivados.

1.1.8 Información del sector en el departamento de Santander (Exportaciones, dinámica de exportaciones, destino exportaciones, importaciones, empleo)

- **Exportaciones del sector cacaotero y derivados en Santander**

Gráfica 14: Exportaciones de cacao y derivados del departamento de Santander

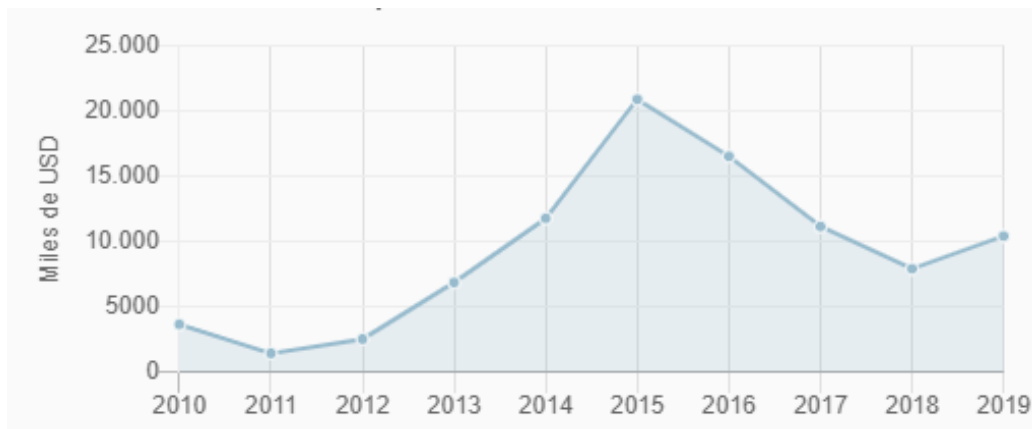


Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Como se puede observar en el gráfico de las exportaciones, ha tenido una variación de más de la mitad de lo que se exportó en el año 2019. Las exportaciones presentadas en el año 2019 fueron de 3.000 miles de USD y en lo que lleva recorrido del año 2020 se presentó a corte del mes de mayo un total de 11.000 miles de USD en exportaciones de cacao y sus derivados del departamento de Santander.

- **Dinámica de exportaciones del sector cacaotero y derivados en Santander**

Gráfica 15: Dinámica de exportaciones de cacao y sus derivados del departamento de Santander



Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Podemos observar que en el año 2011 se presentó un incremento de las exportaciones manteniéndose en una tendencia positiva hasta el año 2015, ese mismo año se presenta el pico más alto registrado con más de 20.000 miles de USD. Desde el año 2015, empieza a registrarse una tendencia negativa con reducción en las exportaciones hasta el año 2018 donde se registraron cerca de 8.000 miles de USD y desde ese punto las exportaciones registraron un incremento registrado hasta finales del año pasado.

- **Destino de exportaciones del sector cacaotero y sus derivados en Santander**

Tabla 11: de las exportaciones del sector cacaotero y sus derivados en Santander

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 Ene- May	2020 Ene- May	2019/2018 Var %	2020/2019 Var % Ene- May	TCAC 2019/2010
México	0	0	57	5.235	7.446	7.134	3.466	5.751	4.321	8.686	2.467	10.649	101,1	331,6	N.C.
Estados Unidos	520	172	59	523	0	1.519	70	53	420	4	4	285	-99,0	6.812,2	-41,6
Países Bajos	0	0	0	161	295	4.419	1.008	654	6	67	0	145	1.111,6	0,0	N.C.
Italia	0	0	566	63	197	0	44	0	0	0	0	42	0,0	0,0	N.C.
Alemania	291	0	0	213	0	0	0	0	34	35	0	39	4,9	0,0	-20,9
Ecuador	0	0	0	0	0	5	0	0	0	4	0	4	0,0	0,0	N.C.
Aruba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-100,0	0,0	N.C.
Reino Unido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	N.C.
Uruguay	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,0	0,0	N.C.
Turquía	0	0	914	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	N.C.

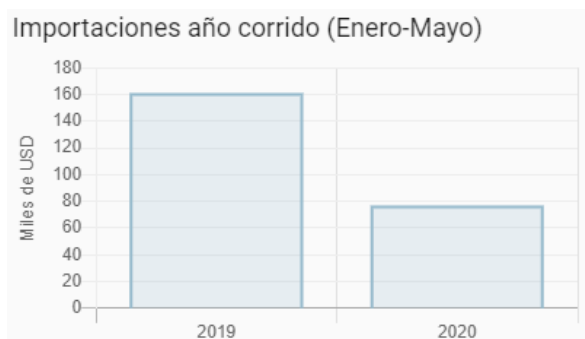
Cifras en miles de dólares. Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva. - Última actualización: Julio de 2020.

Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/2>

Como podemos apreciar en la gráfica 15, se observa que México encabeza la lista de países a los cuales el departamento de Santander exporta cacao y sus derivados, este país encabeza la lista con más de 10.649 miles de USD en el año 2020 en corte del mes de Mayo. En segundo lugar, podemos observar que se encuentra Estados Unidos con un total de 285 miles de USD a corte del mes de mayo y, en tercer lugar se encuentra Países Bajos con 145 miles de USD. Esto demuestra que las exportaciones de cacao y sus derivados provenientes del departamento de Santander son muy apetecidas por los países de América del Norte y por tanto es el fuerte de sus exportaciones, en comparación con los países Europeos ya que la variación entre estos dos es muy significativa.

- **Importaciones del sector cacaotero y sus derivados en de santander**

Gráfica 16: Importaciones del sector cacaotero y sus derivados en Santander



Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Las importaciones del sector cacaotero y sus derivados, variaron significativamente ya que presentó una reducción representada en más de la mitad en comparación con el año anterior. Según la gráfica, en el año 2019 se importaron un total de 160 miles de USD y en el año 2020 con corte del mes de mayo para un total de 79 miles de USD.

- **Dinámica anual de importaciones en el departamento de santander**

Gráfica 17: Dinámica de importaciones



Fuente: <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/2>

Según la gráfica podemos observar que con el pasar de los años se ha presentado una variación significativa sin tendencia fija, solo hasta el año 2014 se marcó un punto en donde tuvo una variación con tendencia positiva y su pico fue en el año 2016 con un total de 800 miles de USD. Desde este año, se ha venido presentando una tendencia negativa hasta el

año 2018 con un total de 400 miles de USD y en el año 2019 presento un incremento hasta llegar a un total de 500 miles de USD.

- **Empleo del sector cacaotero y sus derivados en el departamento de santander**

Gráfica 18: Año corrido para empleo (Enero – Diciembre)

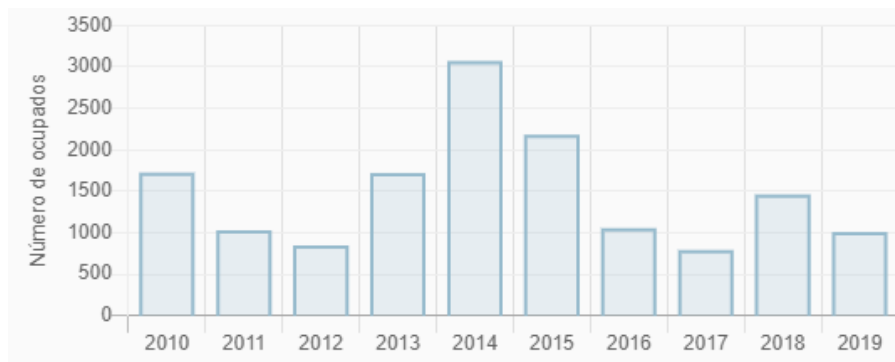


Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/2>

Podemos observar que el empleo del sector cacaotero en el departamento de Santander presento una baja significativa en lo que en comparacion de los años 2018 y 2019 se puede apreciar. El año 2018 en lo que se ve de su recorrido desde el mes hasta diciembre, presento un cierre de 1400 personas ocupadas en el sector. En comparacion con el año 2019, el cual presento una cierre de 1000 personas ocupadas en el sector.

- **Dinamica anual de empleo en el departamento de Santander**

Gráfica 19: Dinámica anual del empleo



Fuente: <https://www.marco.com.co/apuesta-pdp/2>

Podemos observar que en lo estudiado desde el año 2010 hasta el 2019, se presenta un pico de personas ocupadas en el sector cacaoero y sus derivados en el departamento de Santander, en el año 2014 con un total de 3000 personas ocupadas. El año 2017 presento el pico mas bajo con solo 792 personas ocupadas, podemos observar que ha intentado recuperarse de ese entonces y que presento buenos resultados al principio ya que en el año 2018 pudo cerrar con 1463 personas ocupadas, pero esta tendencia positiva no se mantuvo ya que en el año 2019 pudo cerrar en el mes de diciembre con un total de 1008 personas ocupadas.

1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.2.1 Información Corporativa de la Empresa

Nombre Completo: Compañía Nacional de Chocolates S.A.S

Principales Actividades: Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería.

Principales Productos: Chocolatinas, galletas, pastas

Número de Empleados: 2,335 (2020)

Capital Registrado: Información no encontrada

Figura 1. Logo de la empresa



Fuente: Imágenes Google

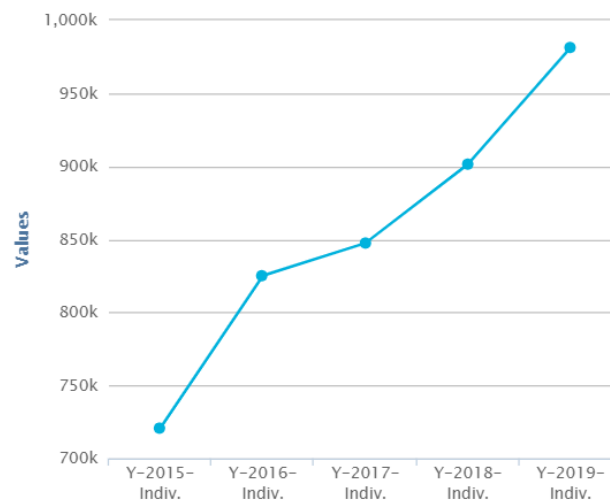
1.2.2 Compañías Similares

- Colombina S.A
- Riopaila Castilla S.A.
- Mondelez Colombia S.A.S
- Comestibles Aldor S.A.S
- Super De Alimentos S.A.S
- Golosinas Trululu S.A.
- Dulces La Americana S.A.S
- Comestibles Italo S.A
- Sucesores De Jose Jesus Restrepo & Cia. S.A
- Gironés S.A.

1.2.3 Análisis Financiero de la Empresa

1.2.3.1 Estado de Resultados

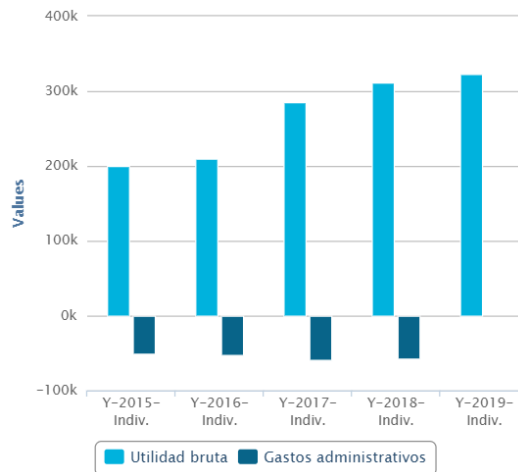
Gráfica 20: ingreso operativo



Fuente: www.emis.com

Los ingresos de la compañía han tenido un aumento constante, sus ganancias obtenidas por las ventas que realizan mantienen un incremento a lo largo de los últimos 5 años, datos obtenidos después de deducir los gastos relacionados con los salarios de los empleados, suministros y aquellos costos relacionados con la mercancía vendida, además, mediante el análisis realizado a los estados financieros encontramos que los costos de la mercancía mantienen un valor promedio mientras los ingresos netos por ventas mantienen un aumento constante; Podemos concluir que la compañía en los últimos 5 años ha presentado un incremento en las ventas, generando mayores niveles de ingresos por las operaciones comerciales que ha realizado y teniendo un aumento en los precios de venta de los productos. El mayor aumento que tuvo el ingreso operativo fue para el año 2015 donde se presentó un aumento del 14,48%, entre los años 2016 y 2018 aumentó gradualmente un 20%, teniendo su pico y cifra máxima en 2019 equivalente a 980,691 millones de pesos.

Gráfica 21: Utilidad bruta

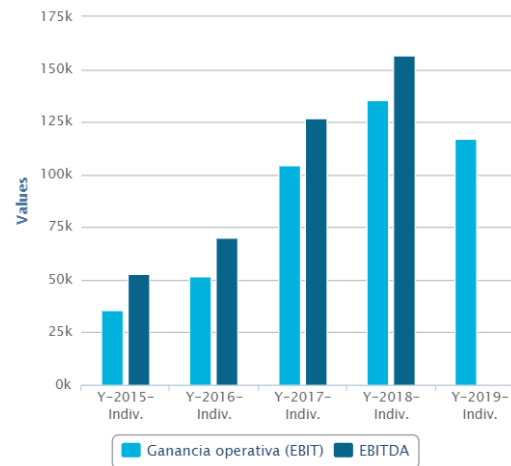


Fuente: www.emis.com

El balance entre los ingresos totales por las ventas y los costos de producción de la mercancía vendida tiene un incremento en los últimos 5 años, podemos ver que la capacidad de sostenimiento y proyección que tienen los productos en el mercado es positiva, generando un aumento en las utilidades de la compañía, teniendo en cuenta el factor de los gastos debido a que si se producen muchas o pocas cantidades de productos los gastos administrativos deben pagarse de igual manera, como los alquileres, salarios,

servicios públicos y demás gastos, los cuales también se mantienen en un incremento aunque es menor al que presentan las utilidades de la compañía. El aumento más relevante se evidencia en el año 2017 que se incrementó en un 35,62% en comparación al año anterior, pasando de 209,778 millones de pesos a 284,491 millones de pesos, entre el 2017 y 2019 se presentan incrementos no superiores al 10% tomando una cifra para el último año de 317,399 millones de pesos.

Gráfica 22: Ganancia operativa (EBIT) - EBITDA



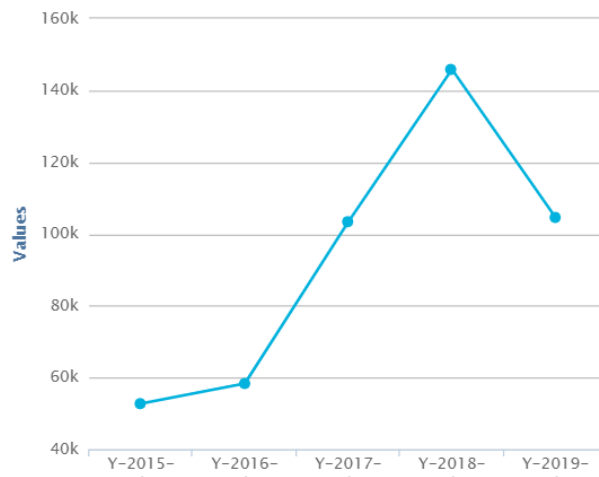
Fuente: www.emis.com

Analizando el EBIT podemos observar el beneficio de la empresa eliminando el efecto negativo de los intereses e impuestos, la empresa ha tenido un aumento constante exceptuando el año 2019 donde se evidencia una disminución del indicador generando una reducción de los beneficios, por medio del indicador la empresa puede analizar el rendimiento entre la seccional Colombia y Perú, en el último año presentó una disminución el 13,09% equivalente a 117,858 millones de pesos, entre el año 2015 y 2018 se mantenía con incrementos constantes superiores al 29%, se generó un aumento del 45% para el año 2016 además se evidencia un pico para el año 2017 de 102,37% en comparación con el año anterior pasando de 51,598 a 104,419 millones de pesos.

Por otro lado el EBITDA que permite realizar un estudio más homogéneo al evitar los intereses, amortizaciones, depreciaciones e impuestos, se puede ver que la capacidad de la empresa de generar beneficios considerando su actividad productiva es alta y va en

constante aumento, este alto nivel de EBITDA puede generarse por altos niveles de endeudamiento o un elevado grado de apalancamiento de la empresa, sin embargo, debido a las altas ventas que tiene la compañía se le atribuyó el alto nivel del indicador a la gran capacidad de generar ingresos, se puede observar en la gráfica anterior este indicador También se ha mantenido en aumento constante con variaciones superiores al 23%, presentó un pico para el año 2017 de 126,563 millones de pesos que equivalen a un aumento del 80,55%, su pico máximo se presentó en el 2018 con 156,670 millones de pesos y para el 2019 tuvo una disminución del 7,25% equivalente a 145,309 millones de pesos.

Gráfica 23: Ganancias después de impuestos



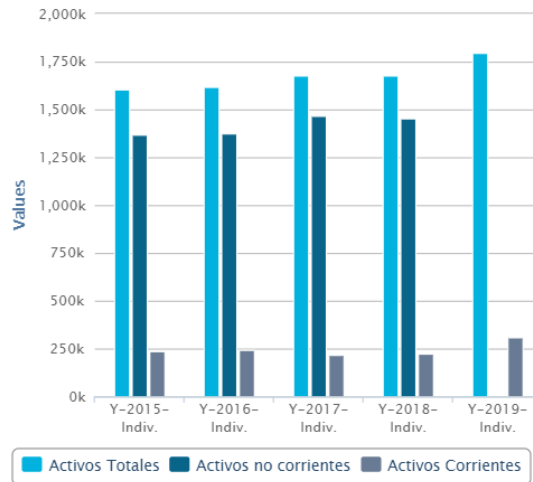
Fuente: www.emis.com

El beneficio real o ganancia neta de la empresa ha tenido fluctuaciones en los últimos 5 años, presentó incrementos en la mayoría de los años, para el 2017 tuvo un incremento del 77,27% llegando a un valor de 103,404 millones de pesos y en 2018 presentó un pico máximo de 145,818 millones de pesos donde se presentó un aumento del 41%, sin embargo para el año 2019 se registró una baja del 28,27% donde las ganancias después de impuestos se disminuyeron a 104,591 millones de pesos, la compañía ha evidenciado grandes ganancias pese a las altas cargas tributarias que se manejan en el país que afectan los ingresos de la compañía, por medio del indicador se puede evaluar el crecimiento de la compañía, donde en este caso se mantuvo y fue grande entre el 2015 y 2018 pero para el 2019 se presentó una disminución considerable en el crecimiento de la empresa,

consideramos que la empresa tiene un buen control de los gastos y una excelente gestión pese a la baja que se evidenció en el 2019.

1.2.3.2 Balance Total

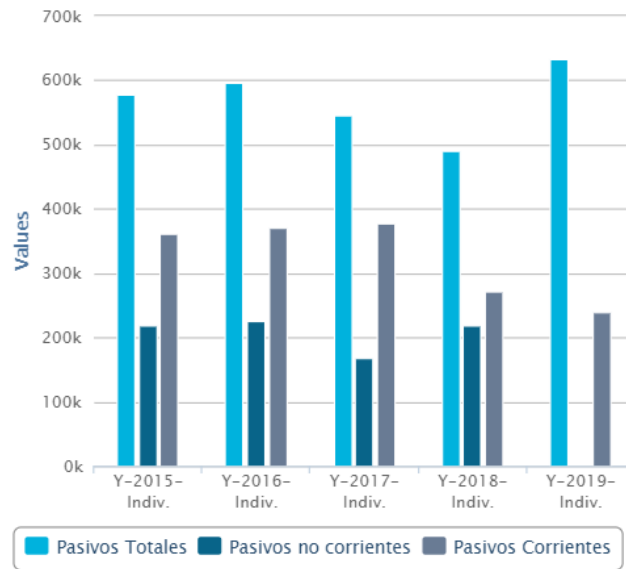
Gráfica 24: Activos totales



Fuente: www.emis.com

Los bienes que la empresa posee mantienen un aumento promedio al pasar los años, los activos corrientes de la empresa son pocos en comparación con los activos no corrientes, esto se genera debido a que la compañía adquiere inversiones financieras a largo plazo, bienes inmuebles o activos intangibles, donde se conoce que la compañía tiene gran cantidad de equipos y maquinarias especializadas para el proceso de producción de los diferentes productos que ofrecen al mercado, por este factor la compañía posee más activos no corrientes que activos corrientes manteniendo un aumento constante. La compañía registró aumentos del 1% para el año 2016 y 3,6% para el año 2017, para el año 2018 tuvo una disminución del 0,32% en sus activos llegando a 1.675.072 millones de pesos y para el último año presentó el aumento más significativo de 7,2% elevando sus activos a 1.797.136 millones de pesos.

Gráfica 25: Pasivos totales

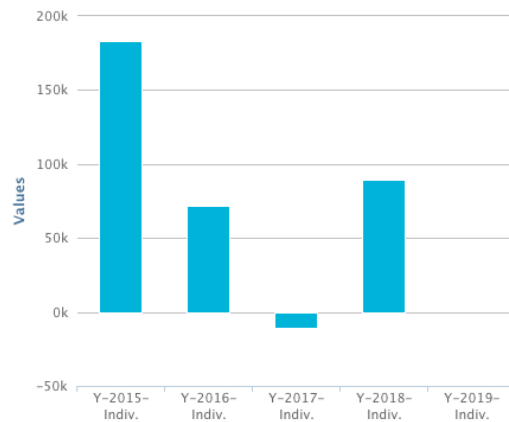


Fuente: www.emis.com

Los pasivos de la empresa que corresponden a la parte de financiación y las obligaciones de pago que se tienen con terceros la empresa maneja niveles menores que en el activo, que han tenido constantes fluctuaciones a lo largo de los últimos 5 años, donde el mayor cambio se dió al 2019 teniendo un incremento del 29,47% elevando su cifra a 634.166 millones de pesos, para los años 2017 y 2018 se evidenciaron disminuciones del 8,5% y 10% respectivamente, se evidencia que el pasivo no corriente se ha mantenido a la baja, disminuyendo las obligaciones de la empresa a largo plazo, mientras que las obligaciones a corto plazo han tenido diferentes niveles que no superan los 250k, presentando un buen balance para la compañía.

1.2.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

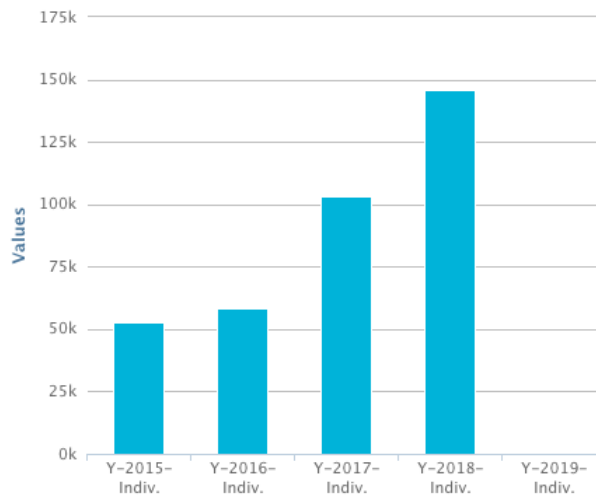
Gráfica 26: Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación



Fuente: www.emis.com

El flujo de efectivo por actividades de explotación han bajado año tras año, para el ultimo año reportado han recuperado las actividades de explotación y aun con este repunte no ha podido explotar al nivel que lo hacian en 2015, ya que como se evidenció en análisis anteriores los cultivos en colombia han disminuido. Aun con esto se puede ser positivo ya que si se analiza la grafica, en el 2017 hubo un decrecimiento por debajo de cero y para el 2018 se ve que han enfocado sus esfuerzos en incrementar este indicador en mas de 900%.

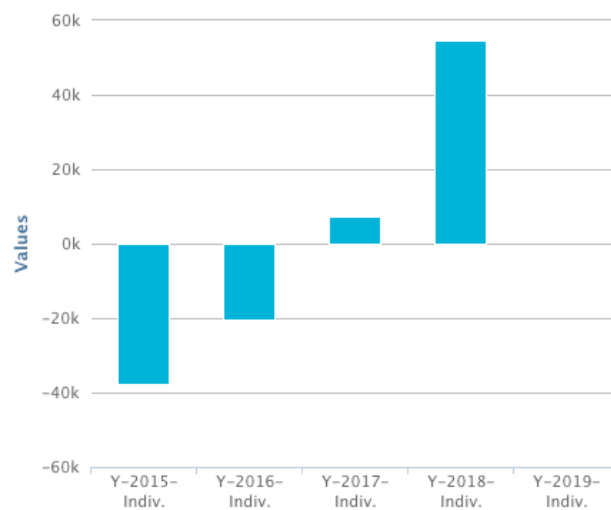
Gráfica 27: Utilidad Neta



Fuente: www.emis.com

La utilidad neta se mantiene en alza en todos los años, su mayor alza se ha presentado en los 2 últimos años evaluados por Emis, esto es bueno ya que se mantiene en crecimiento las utilidades después de todas las deducciones, esto habla bien de la empresa porque a pesar de que otros indicadores no tienen buena tendencia, la utilidad neta sigue en aumento, esto favorece la empresa y al sector en general. Para el año 2017 tendió al alza y vario en más de 70%. Para el año 2018 aumento en poco más de 40%.

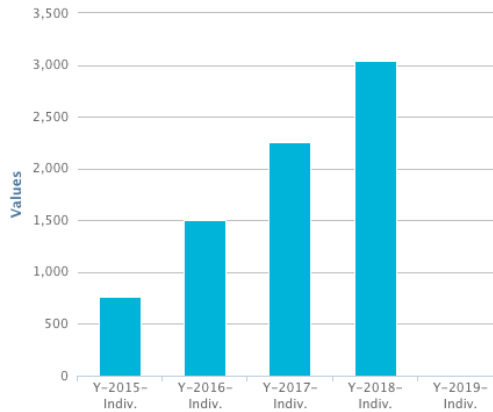
Gráfica 28: Flujo neto de efectivo de (utilizadas en) actividades de inversión



Fuente: www.emis.com

Este indicador tiende al alza y se ha venido incrementando y recuperando circunstancialmente, ya que como se evidencia para el año 2015 y 2016 estaba por debajo de cero (negativo), para el año 2017 supera la barrera de cero y para el 2018 es el mejor indicador por encima de 600%. La empresa está pagando su propiedad, planta y equipo, está recibiendo mayores intereses y los dividendos aumentan en poco más de 10.000%.

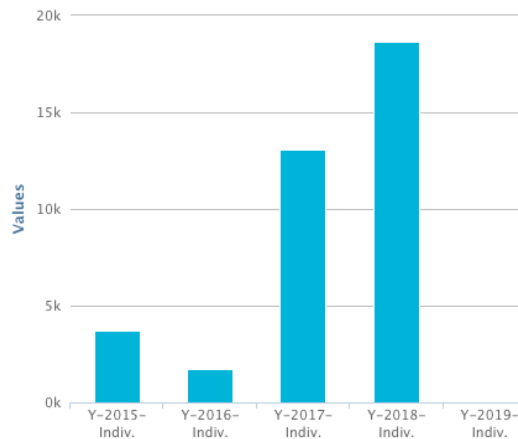
Gráfica 29: Flujo neto de efectivo de (utilizados en) actividades de financiación



Fuente: www.emis.com

Viene en aumento el flujo neto de efectivo de actividades de financiación, ya que los reembolsos de préstamos no se han reflejado, pasó de estar en el 2017 en 0, a 2018 en poco más de 40.000 por debajo de 0 (negativo). Los dividendos han venido aumentando en la financiación, lo cual no es bueno porque tienen capital retenido. El producto de los préstamos para el 2018 no se ha recuperado, venía en recuperación activa y para el 2018 no se recuperó nada.

Gráfica 30: Efectivo al inicio del Periodo

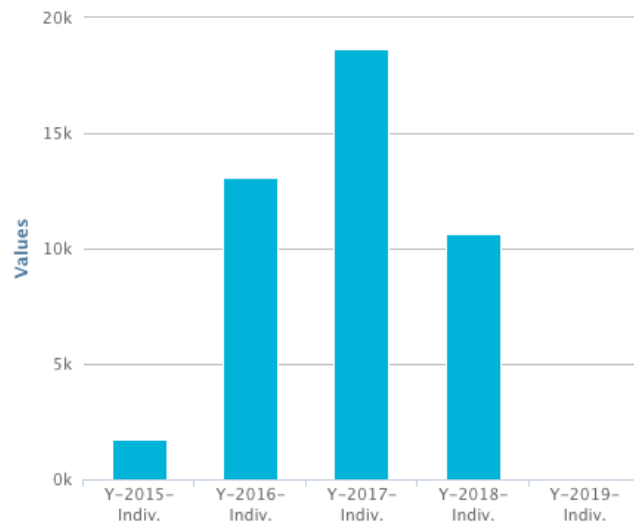


Fuente: www.emis.com

En los 2 primeros años evaluados no iba también el efectivo al inicio del periodo, esto se puede deber a que al final de año anterior los pasivos eran mayores a los activos y por esto

no es tan influyente el indicador. En los 2 últimos años han recuperado su efectivo a para los inicios de año de 2017 y 2018, estando por encima de 10.000 y 15.000, respectivamente. Están disminuyendo sus pasivos y aumentando sus activos y esto se refleja en este indicador.

Gráfica 31: Efectivo al final del periodo



Fuente: www.emis.com

Analizando el indicador de efectivo al final del periodo, se evidencia que se ha recuperado el efectivo al final del periodo para los años 2016 y 2017 y un bajón para el 2018. Para el 2016, incrementó en más de 600 puntos porcentuales, para el 2017 poco más de 40 puntos porcentuales y para el 2018 tuvo un descenso de más de 40%, lo cual no es bueno para la empresa. Esto se puede deber a que los pasivos durante el año son superiores para el 2018, con respecto a 2016 y 2017.

1.2.4 Ratios

1.2.4.1 Ratios de Rentabilidad

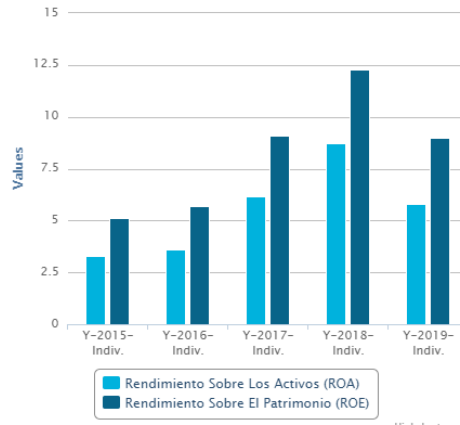
Gráfica 32: Rendimiento sobre los activos (ROA)



Fuente: www.emis.com

El ROA mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto, un valor más alto significa una situación más prospera para la empresa. Según la gráfica presentada por la empresa podemos observar que la empresa ha presentado un ROA que ha subido progresivamente desde el año 2015 con un ROA de 3.29 hasta el año 2018 con un ROA de 8.71, En el año 2019 se presentó una baja significativamente ya que presento un ROA de 5.82.

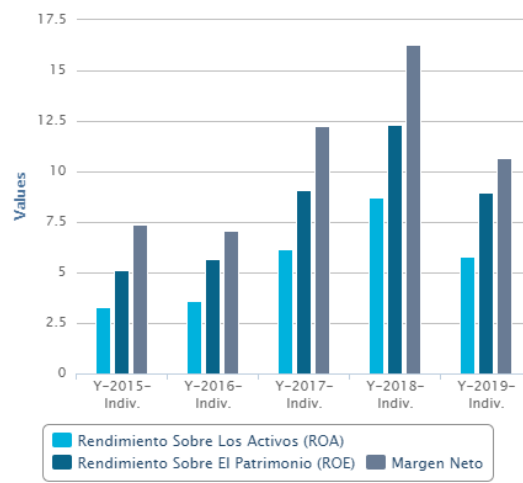
Gráfica 33: Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)



Fuente: www.emis.com

Ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas. Mide la rentabilidad sobre sus recursos propios, es decir, el retorno de los recursos propios invertidos que se han transformado en resultado. A mayor ratio, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más prospera para la empresa, según lo observado en la gráfica podemos ver que el ROE ha subido de manera progresiva desde el año 2015 con un ROE de 5.14 hasta el pico más alto en el año 2018 con un ROE de 12.3, hasta este año se presenta una subida progresiva ya que en el año siguiente presenta una baja significativa.

Gráfica 34: Margen neto

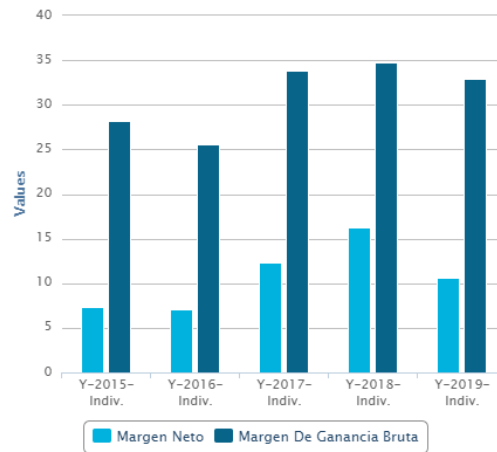


Fuente: www.emis.com

La utilidad del margen neto está en que refleja la capacidad de la organización para convertir los ingresos que recibe en beneficios. En otras palabras, permite saber si se está realizando un eficiente control de costes. Cuanto más elevado sea, más capaz será la empresa de transformar sus ingresos (cifra de negocios) en beneficios (buen control de costes). Sin embargo, por sí sola no refleja la rentabilidad de la misma. El margen neto puede ser expresado en unidades monetarias por unidad vendida, ya que es el margen de beneficio que obtenemos tras restarle los impuestos que corresponden a cada producto.

Según lo observado en la gráfica podemos observar que el margen neto siempre ha sido un valor elevado a comparación con el ROA y ROE. además, con el paso de los años ha ido presentando un alza progresiva con su pico en el 2018 por valor de 16.31 y a pesar de presentar una baja en el 2019 este indicador siempre ha mantenido un valor alto.

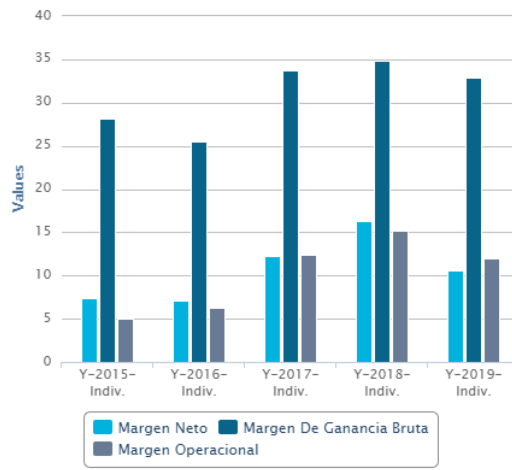
Gráfica 35: Margen de ganancia bruta



Fuente: www.emis.com

El margen bruto es entonces el beneficio directo de la actividad de la empresa y por tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni los impuestos. Sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, ya que si el margen bruto es negativo el resto de los costes serán imposible de cubrir. El margen bruto nos ayuda a ver tendencias a lo largo de un periodo e, incluso, nos sirve como un método de comparación para con otros negocios similares. Esto, con el fin de evaluar si nos movemos en un beneficio acorde con el sector. A pesar de la baja en el margen en el año 2016, siempre a presentado una tendencia al alza teniendo du pico más alto en el año 2018 con un 34.8 de margen bruto.

Gráfica 36: Margen operacional

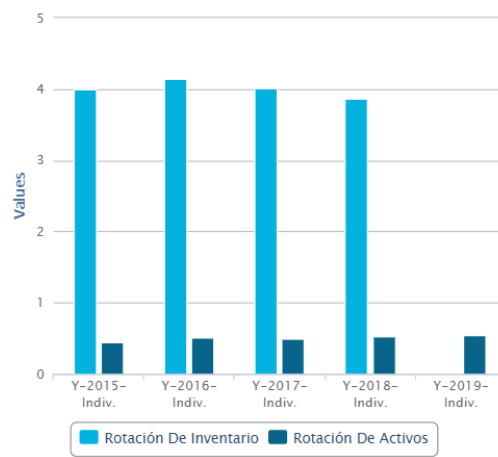


Fuente: www.emis.com

Este indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado. Podemos observar que este margen al igual que los demás valuados ha tenido una tendencia positiva ya que ha venido aumentando progresivamente con el paso del tiempo, su pico más alto presentado en el 2018 fue de 15.17 y presento una baja no tan significativa en el 2019 con un margen operacional de 11.95.

1.2.4.2 Ratios de Eficiencia

Gráfica 37: Rotación de inventario y rotación de activos

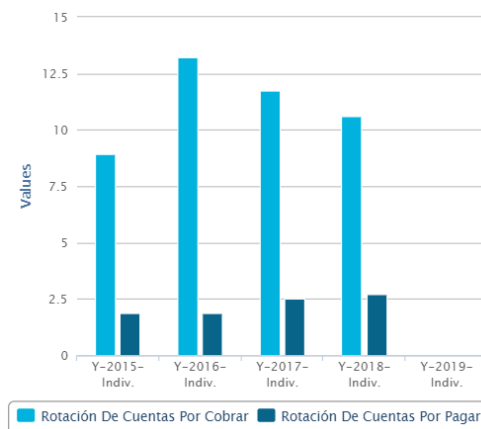


Fuente: www.emis.com

La compañía maneja altos niveles de rotación de inventarios, se evidenció un aumento para el año 2016 de 3,5% donde tuvo la cifra más alta de 4,14x, sin embargo en el 2017 disminuyó a 4,02x (2,9%), para el año 2018 3,87x (3,73%) y para el último año También presentó una baja de 4,39% dejando la rotación de inventario en 3,70x; la compañía maneja niveles buenos que nos indican que los productos vendidos por la empresa tienen alta demanda en el mercado y por esto se genera la rotación requiriendo un abastecimiento de nuevas existencias.

Por otro lado la rotación de activos se ha mantenido en niveles estables, presentó un aumento máximo de 15,9% para el año 2016 donde pasó de estar en 2015 en 0,44x a 0,51x, sin embargo, para el 2017 presentó una disminución del 1,9% dejando el indicador en 0,50x, para el año 2018 aumentó en un 6% y para el último año creció 1,89% llegando a 0,54x ventas generadas por los activos de la empresa reflejando gran eficiencia de la empresa en la gestión de los activos para generar ventas, al tener estos indicadores altos la compañía es productiva para generar ventas obteniendo como resultado una mayor rentabilidad para el negocio.

Gráfica 38: Cuentas por cobrar y cuentas por pagar



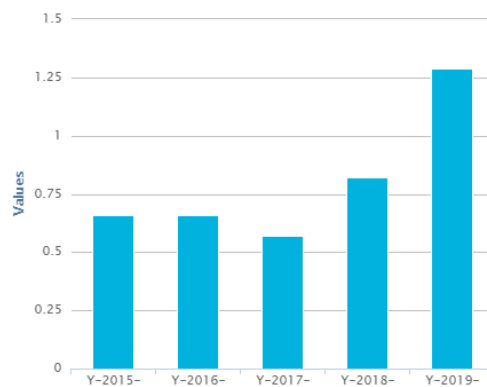
Fuente: www.emis.com

En las cuentas por cobrar se observa que en los últimos 4 años han tenido una disminución considerable en los últimos años de lo cual deducimos que la empresa cada día genera más ventas que saldan en el momento de la compra y no quedan en deuda ya sea por pago en efectivo o por tarjetas de crédito, el único aumento que mantuvo el indicador fue en el año 2016 donde llegó a su pico máximo en 13,20x (47,8%), en los siguientes tres años se ha mantenido a la baja, para el 2017 disminuyó en un 11,2%, en el 2018 un 9,4% y en el 2019 un 34,4% siendo esta la cifra más alta en la reducción del indicador quedando en 6,96x.

Por otro lado, se evidencia un pequeño aumento en las cuentas por pagar que reflejan las deudas de la compañía que pueden ser por temas de publicidad, suministros, servicios y demás, generando créditos con los proveedores de la compañía, estas cuentas por pagar presentaron una disminución del 0,53% en el 2016, para el año 2017 se presentó un incremento del 36%, el 7,1% para el año 2018 y el incremento más alto se generó en el año 2019 con un aumento del 28% dejando el indicador en 3,47x; se observa que la compañía tiene niveles de eficiencia estable pues no tienen tantas cuentas por pagar en comparación con las cuentas por cobrar que tienen, dando a conocer que la mayoría de compras que ellos realizan a los proveedores son pagadas de forma inmediata y las ventas que ellos generan en su mayoría quedan por cobrar.

1.2.4.3 Ratios de Liquidez

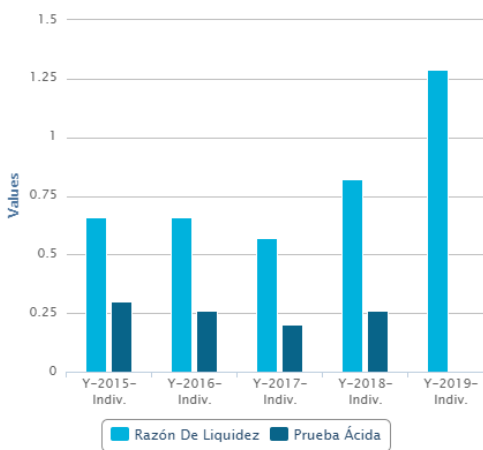
Gráfica 39: Rotación de liquidez



Fuente: www.emis.com

La razón de liquidez de una empresa brinda información de primera mano acerca de la capacidad que tiene la empresa al momento de enfrentar sus deudas a corto plazo, esta razón indica que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por el activo corriente de la empresa. Podemos observar que la razón de liquidez de la compañía el paso de los años ha venido presentando una mejora, en el año 2015 en conjunto con el año 2016 se mantuvo en la misma capacidad de responder por sus deudas a corto plazo debido a que los activos corrientes en esos dos años fueron muy similares, por tanto, no se presenta cambio alguno en la liquidez de la empresa. En el año 2017, se presentó una baja en la liquidez, esto se puede presentar gracias a que no presento mucha rotación en sus activos por tanto tuvo una disminución significativa en la liquidación en comparación con los años anteriores. A partir de este año, se presentó un aumento significativo con los dos años posteriores y el año 2019 fue el año que más presento liquidez.

Gráfica 40: Prueba ácida

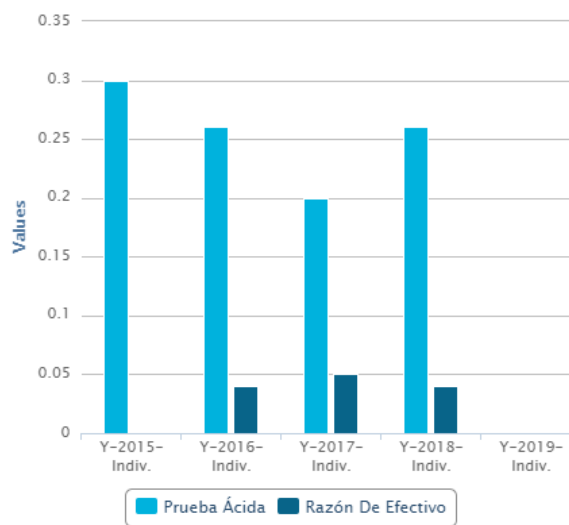


Fuente: www.emis.com

En el cálculo de la prueba ácida se eliminan los inventarios para determinar la capacidad financiera a corto plazo de la empresa, ya que se supone que no debería estar supeditada a vender sus inventarios, para poder hacer frente a sus deudas de más corto plazo. Podemos observar en la gráfica de prueba ácida, que en los años 2016 y 2018 presenta una prueba ácida igual de 0,26. Lo ideal en la prueba ácida es que el resultado sea cerca de 1, en el caso del resultado de los años 2016 y 2018 se nota una clara dificultad de la compañía para

hacer frente a sus obligaciones de más corto plazo. En el año 2015 se presenta una prueba acida de 0,3 el cual es el resultado más cercano a 1 y en el año 2017 se presenta una prueba acida de 0,2 el cual representa el resultado más alejado a 1. Se podría decir que la compañía ha presentado con el paso del tiempo una prueba acida de tendencia decreciente lo cual podría representar un exceso de apalancamiento, problemas para un aumento en las ventas o poca rotación del inventario.

Gráfica 41: Razón de efectivo

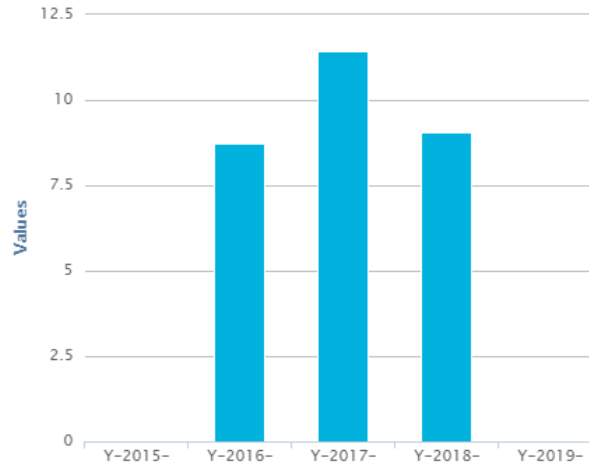


Fuente: www.emis.com

Para analizar este indicador se debe saber que la razón de efectivo es aquella capacidad que tiene la empresa de responder a sus obligaciones de corto plazo de manera inmediata sin necesidad de vender ningún activo. En el año 2015 y 2019 la razón de efectivo de la empresa en esos dos años era nula por tanto no tenían la capacidad de resolver sus obligaciones sin la necesidad de recurrir a la venta de algún activo de la compañía. Posteriormente en los años 2016 y 2018, presentan una razón de efectivo equivalente al 0,04; esto significa que los requerimientos de corto plazo son mayores a los recursos líquidos. Es decir, no hay suficientes fondos a la mano para cancelar la deuda exigible. En el año 2017, se presenta una razón de efectivo del 0,05, a pesar de haber aumentado aún sigue con las dificultades de que los requerimientos de corto plazo son mayores a los recursos líquidos.

1.2.4.4 Ratios de Apalancamiento

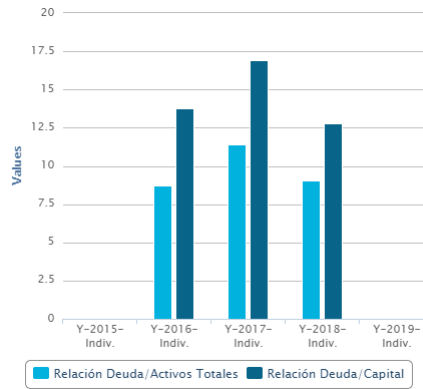
Gráfica 42: Relación deuda/activos totales



Fuente: www.emis.com

Este ratio de endeudamiento del activo total sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos. Como habitualmente, los valores óptimos de los ratios, siempre dependen del sector y de la casuística de cada empresa. No obstante, valores entre un 40% y un 60% se consideran como adecuados. Como se puede observar en la gráfica de la compañía, en los años 2015 y 2019 no se presentó endeudamiento de los activos totales, el año que presenta menor apalancamiento de los activos es el año 2016 con 8.71 (871), seguido del año 2018 con un apalancamiento del 9.05 (905) y finalmente, el año que se presentó mayor apalancamiento es el año 2017 con 11.42 (1142). En general, el apalancamiento que se ha presentado de los activos totales de la empresa supera el 60% por tanto, la empresa estaría dejando una gran parte de su financiación a terceros. Esto podría hacerle perder autonomía en su administración y gestión y generarle gran carga de intereses.

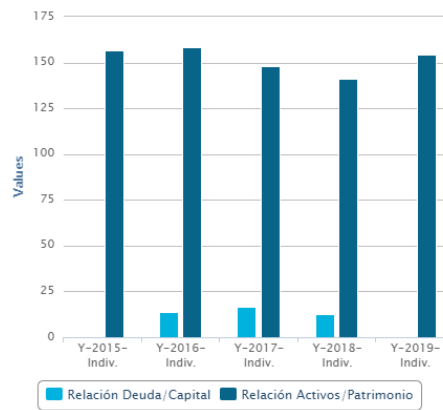
Gráfica 43: Relación Deuda/Capital



Fuente: www.emis.com

La relación deuda/ capital indica la cantidad de deuda que una compañía está utilizando para financiar sus activos en relación con el valor del capital de los accionistas. Una alta relación Deuda/Capital generalmente significa que una compañía ha sido agresiva en la financiación de su crecimiento con deuda. Las prácticas de apalancamiento agresivo a menudo se asocian con altos niveles de riesgo. Esto puede generar ganancias volátiles como resultado del gasto adicional por intereses. Según la gráfica podemos observar que los años 2015 y 2019 no presenta apalancamiento en el capital, el año 2018 registro el apalancamiento más bajo con un total de 12,08, seguido del año 2016 con un apalancamiento de 13,78 y el año con apalancamiento en su capital más alto registrado es el año 2017 con un total de 16,9.

Gráfica 44: Activos/Patrimonio



Fuente: www.emis.com

El cociente activo sobre patrimonio neto indica qué porción de los activos de la compañía es financiado con el patrimonio neto de los accionistas. Cifras bajas del indicador activos sobre patrimonio neto son preferibles porque significa que la compañía está pagando sus activos con su propio capital. En cierto punto, la compañía deberá reembolsar a los inversores el capital invertido. En la gráfica podemos observar que la compañía desde el año 2015 hasta el 2019 ha presentado unas cifras altas en el indicador del activo sobre el patrimonio neto, Las compañías a menudo necesitan comparar el indicador activo sobre patrimonio neto con el indicador deudas sobre activos. Este último determina cuánta deuda usa la compañía para financiar sus activos. Un capital y apalancamiento de deuda alto pueden resultar en condiciones operativas poco estables. Las compañías eventualmente deberán pagar el financiamiento externo usado para sus activos o deberán enfrentar una liquidación o recuperación para lograr un acuerdo por los reclamos contra ella. El año que presenta mayor valor en el indicador es el año 2016 con un total de 158.1.

1.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Tabla 12: Descripción del producto

Nombre del Producto Seleccionado	Posición Arancelaria	Descripción del Producto
Barras de chocolate no rellenas, menores a 2kg	18.06.32	<p align="center">CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL PRODUCTO</p> <p>La barra de chocolate viene en presentación de 70 gr. El sabor predominante del cacao se matiza suavemente con los sabores a nueces, flores y frutas. Su envase es una bolsa de polietileno BOPP Metalizado y una caja de cartón litografiada, por último sus medidas 7 cm ancho * 18 cm largo * 1 cm alto.</p>

DISEÑO DEL PRODUCTO

El producto es de forma rectangular y contiene divisiones que permiten porcionar el chocolate de manera más sencilla, se compone de 8 rectángulos pequeños que vienen contramarcados con el letrero de la compañía “Chocolate Santander”.

EMBALAJE DEL PRODUCTO

La barra de chocolate viene empacada en bolsa de polietileno BOPP Metalizado que Brinda al producto mayor Resistencia a las temperaturas, mantiene el producto sellado, sirve de barrera para el oxígeno, olores y humedad que puedan afectar el estado de la barra de chocolate, adicional viene en una caja de cartón litografiada que evita daños físicos al producto.

Figura 2. Empaque primario del producto
Bolsa de polietileno BOPP metalizado



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Empaque secundario del producto
Caja de cartón litografiada



Fuente: Elaboración propia

		<p style="text-align: center;">PRECIO DEL PRODUCTO A NIVEL NACIONAL</p> <p>El precio a nivel nacional por unidad ronda entre los \$6.800 y \$7.500 (Precio establecido por cada cadena de supermercado).</p> <p style="text-align: center;">PROMOCIÓN</p> <p>Por medio de su página web y las páginas web de cadenas de supermercados como Carulla, Éxito y Tiendas Jumbo; puntos de venta ubicados en las ciudades principales del país y en autoservicios a nivel nacional.</p> <p>Una estrategia de promoción que usa la empresa es la venta de volúmenes, ofreciendo un set de 10 unidades de barras de chocolate, donde se pueden adquirir y cada unidad tiene un precio más económico que si el cliente comprará de a 1 unidad.</p> <p>Además la compañía ofrece en la página web videos y notas explicativas sobre recetas y usos de sus productos, También ofrece una amplia gama de información sobre maridajes para diferentes ocasiones especiales como cenas románticas, cumpleaños, día del padre/madre, navidad y noche de amigos,</p>
--	--	--

donde los clientes y usuarios encontrarán distintas ideas para cada evento o fecha especial, a esta última estrategia de promoción la empresa le conoce como “compártelo con Chocolate Santander”.

INNOVACIÓN

Chocolate con alto contenido de cacao (70%) busca cubrir el mercado de los consumidores saludables, que están en búsqueda de un chocolate que se adecue a sus hábitos de alimentación; contiene atributos organolépticos insuperables que lo convierten en el único chocolate gourmet del país, el producto se destaca por su exquisito sabor propio rico en aromas florales y frutales, matizado con el de las nueces, además de ser un producto libre de gluten.

En el 2011 este producto obtuvo el reconocimiento de el Great Taste Awards (Premio al sabor superior) y en el año 2008 obtuvo el premio “Superior Taste Award” del Instituto Internacional de Sabor y Calidad de Bruselas; También cabe resaltar que en 2008 fue reconocido como el mayor chocolate extranjero en Eurochocolate 2008 y la empresa en 2009 recibió el premio de “Best

in show – Best Chocolate Confection” en la gran exposición de Chocolate de New York de Chocolate Show – Best in Show.

RAZONES DE SELECCIÓN

Las razones por las cuales seleccionamos la barra de chocolate tradicional con un 70% de cacao, es porque que enmarca a la empresa. Este tipo de barra en especial, es la más vendida por la empresa ya que enmarca el sabor natural del cacao colombiano. Además, de todos los beneficios nutricionales que aporta, se conoce que contribuye en la salud de los consumidores donde se evidencia que este alto contenido de cacao disminuye el riesgo de sufrir cáncer y previene enfermedades cardiovasculares y neurodegenerativas. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionamos, este producto fue especialmente escogido por su gran alcance en el mercado nacional e internacional debido a que la mayoría de las personas han tenido la oportunidad de conocerlo gracias al posicionamiento de la marca y también por su exquisito sabor, además de ser un excelente representante del

sector cacaoero en Santander con importantes reconocimientos a nivel internacional.

Figura 4. Diseño empaque del producto



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Diseño barra de chocolate



Fuente: Sitio web Chocolate Santander

2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO

2.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Identificación del Problema

Oportunidades de inserción de la marca Chocolate Santander en mercados internacionales por medio de su producto Barra de Chocolate al 70% Cacao de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

2.1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las oportunidades para la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S por medio de la marca Chocolate Santander de incursionar en el mercado internacional a través de su barra de chocolate al 70%?

2.1.3 Descripción del Problema

La producción de cacao a nivel mundial presenta diferentes características, sin embargo, solo el 5% de esta producción cuenta con las características fino y de aroma, en Colombia el 95 % de la producción cuenta con estas características, poniendo al país en un alto estándar en comparación con los mayores productores de cacao como Costa de Marfil y Ghana quienes concentran cerca del 63% de la producción mundial, lo cuál brinda un mayor bienestar y seguridad en los productores del sector por la calidad de sus producciones.

Debido a esto, la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. junto a la marca Chocolate Santander realiza una rigurosa selección de los mejores granos del cacao cultivado en pueblos como San Vicente del Chucurí, El Carmen, Rionegro y Landázuri (Ubicados en el departamento de Santander), donde se cultiva el mejor cacao a nivel nacional, este proceso de selección se realiza para garantizar el auténtico aroma y sabor del chocolate; adicional, la compañía realiza procesos de innovación con el fin de ofrecer una gran variedad de

productos, brindando barras de chocolate de distintos porcentajes de cacao, mezclados con los diversos sabores característicos de Colombia.

Por lo cual, mediante un estudio de mercados y el proceso de caracterización de modelos de penetración se busca identificar los posibles mercados objetivos, que permitan la internacionalización de la marca Chocolate Santander con su barra de chocolate al 70% de cacao, una gran oportunidad debido al aumento del consumo en productos que aportan beneficios a la salud con un contenido bajo de azúcares y calorías, cambiando sus hábitos alimenticios y buscando diversificación de productos que satisfagan los distintos gustos de los consumidores.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Evaluar los mercados internacionales e incursionar en uno de estos con el producto escogido (barra de chocolate al 70%) por medio de estrategias de internacionalización de la marca chocolate Santander y su variedad de productos, empezando por la barra al 70% de contenido de cacao, ya que se ve en este producto la oportunidad de internacionalización por las tendencias de autocuidado en la población mundial y su gusto por los snacks a base de cacao.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de mercadeo para el producto escogido (barra de chocolate al 70%), teniendo en cuenta el alcance y la diferentes propuestas de internacionalización presentadas por la empresa.
- Diseñar el plan logístico. Canales de distribución, aprovisionamiento de materias primas, redes de transporte, manejo de información, estudio de la demanda y servicio al cliente.

- Analizar los asuntos financieros de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S de tal forma que se evalué la capacidad de liquidez para la realización del posicionamiento de la marca en los mercados internacionales.
- Mediante estrategias de mercadeo y penetración del mismo, identificar el mercado potencial que podría llegar a presentar la empresa a través de la comercialización de la barra de chocolate al 70%.

2.3 JUSTIFICACIÓN

Es conveniente realizar la presente investigación debido a que las empresas siempre buscan la oportunidad de nuevos mercados y siempre buscan incrementar la rentabilidad, esto se puede conseguir por medio de la internacionalización de los diferentes productos que maneja la empresa en su brochure, analizando las alternativas y de estas justificar la mejor opción mediante la evaluación detallada del mercado objetivo, justificando a cuál mercado es mejor introducir los productos. Por medio de esto se puede alcanzar el objetivo general que es incrementar la producción y por ende la rentabilidad de la empresa.

Los beneficios que se persiguen por medio de la investigación son, principalmente, aumentar la rentabilidad de la empresa, incrementar el mercado de los productos de la empresa por medio de la internacionalización, captando de esta manera una mayor porción de mercado, suponiendo con esto que el beneficio monetario de la empresa va a ser mayor, ya que esto es lo que persigue un proceso de internacionalización de mano con la captura de más clientes y mayor cobertura del producto para la llegada al cliente final.

Los motivos que impulsan a llevar a cabo esta investigación, es el poder dar a conocer de primera mano lo que el sector cacaotero colombiano puede llegar a ofrecer al mundo. Además, de su excelencia y diversidad en sus presentaciones, se puede dar veracidad de lo anteriormente dicho gracias a los diferentes reconocimientos internacionales que ha recibido el sector. No solo hablando de calidad, sino también la oportunidad de inversión extranjera de parte de empresas internacionales que se puede llegar a presentar en el sector y esto podría llegar a significar un crecimiento para el sector. Cabe también mencionar,

que en términos monetarios a largo plazo podrían llegar a ser muy lucrativos para la compañía, además, de ganar prestigio y renombre no solo en nivel nacional sino también internacional.

Con un buen plan de penetración del mercado, estrategias de mercadeo y con una muy buena planeación logística podríamos llegar a dar solución a los problemas que tienen la mayoría de las empresas del sector para poder llevar sus productos a mercados internacionales fuera del continente americano y que puedan llegar a competir a la par con las demás compañías ya posicionadas en el mercado internacional. Ya que, las demás compañías del sector podrían tomar de guía la investigación planteada y aplicarla o adaptarla a su propia empresa.

2.4 CRONOGRAMA

Tabla 13: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Caracterización del sector	X			
Análisis financiero de la empresa	X			
Análisis del producto		X		
Formulación del problema de investigación		X		
Primera selección de mercados				
Selección del mercado objetivo				
Evaluación de 4 Ps				
Establecimiento de estrategias de inmersión al mercado				
Desarrollo de la cadena logística				
Realización de la distribución física internacional				
Costeo DFI				
Evaluación financiera				
Sustentación				X

Fuente: Elaboración propia

3 SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1. SELECCIÓN DE PAÍS

Tabla 14: Matriz de selección de mercados

VARIABLE	ESPAÑA	P	C	R	CANADÁ	P	C	R	JAPÓN	P	C	R
Importaciones (miles USD)	116,633	3,0%	1	0,03	453,158	3,0%	5	0,15	164,342	3,0%	3	0,09
Crecimiento de las importaciones %	6%	4,0%	5	0,2	3%	4,0%	3	0,12	1%	4,0%	1	0,04
Cantidad Importada (Toneladas)	25.092	4,0%	5	0,2	21.326	4,0%	4	0,16	14.422	4,0%	2	0,08
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	Alemania (45,7%) Francia (19,3%) Austria (13,3%)	5,0%	3	0,15	Estados Unidos (50,7%) China (12,5%) Mexico (6,1%)	5,0%	2	0,1	Italia (24,9%) Belgica (23,7%) Francia (10,8%)	5,0%	5	0,25
Importaciones per capita USD	0,02	5,0%	1	0,05	1,5	5,0%	5	0,25	1,3	5,0%	4	0,2
Consumo per cápita	2,0 kgs	7,0%	4	0,28	2,5 kgs	7,0%	5	0,35	2,0 kgs	7,0%	4	0,28
Exportaciones Colombianas USD	291.000	5,0%	3	0,15	446.194	5,0%	5	0,25	299.000	5,0%	3	0,15
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	24%	5,5%	2	0,11	45%	5,5%	5	0,275	40%	5,5%	4	0,22
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	General (8,3%) Preferencial (0%)	4,5%	5	0,225	General (6%) Preferencial (0%)	4,5%	5	0,225	General (10%)	4,5%	1	0,045
Impuestos adicionales	IVA 21%	5,5%	2	0,11	IVA 19%	5,5%	4	0,22	IVA: 19%	5,5%	4	0,22
Restricciones tecnicas	Limite de tolerancia para residuos o contaminación por sustancias. Restricción de ciertas sustancias Criterios microbiologicos Prácticas higienicas Requisitos de etiquetado y trazabilidad NIMF 15 Certificado de origen	5,0%	3	0,15	NIMF - 15: reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera. Cumplir con lo estipulado en Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA): Reglamentación en términos de entrada de productos alimenticios a Canadá. Normatividad referente al embalaje y etiquetado, medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otras.	5,0%	1	0,05	NIMF- 15: Control fitosanitario Food sanitation law (cuarentena obligatoria) Legislación MRLs (nivel máximo de residuos) Ley JAS (certificacion de etiquetado estandar) Certificado de origen	5,0%	5	0,25
Medio de transporte	Áereo y Marítimo	4,0%	5	0,2	Aereo y Maritimo	4,0%	5	0,2	Aereo y Maritimo	4,0%	5	0,2
Frecuencias	Áereo (Diario) Marítmio (Semanal)	4,0%	5	0,2	Áereo (Diario) Marítmio (Semanal)	4,0%	5	0,2	Áereo (Diario) Marítmio (Semanal)	4,0%	5	0,2
Tiempo promedio de tránsito	21 a 25	4,5%	3	0,135	10 a 20	4,5%	5	0,225	23	4,5%	3	0,135

VARIABLE	ESPAÑA	P	C	R	CANADÁ	P	C	R	JAPÓN	P	C	R
Cantidad de Puertos/Aeropuertos	Puertos (53) Aeropuertos (152)	3,0%	3	0,09	Puertos (200) Aeropuertos (522)	3,0%	5	0,15	Puertos (150) Aeropuertos (175)	3,0%	4	0,12
Tarifas USD	311	4,5%	2	0,09	167	4,5%	5	0,225	241	4,5%	3	0,135
Logistics Performance Index	3,83	3,0%	4	0,12	3,73	3,0%	3	0,09	4,03	3,0%	5	0,15
PIB (US\$ millones)	1.394.116	2,0%	2	0,04	1.713,05	2,0%	3	0,06	4.971.767	2,0%	5	0,1
PIB per capita (US\$)	29.613	3,0%	3	0,09	48.601	3,0%	5	0,15	39.293	3,0%	4	0,12
Inflación	0,80%	3,0%	3	0,09	0,2%	3,0%	5	0,15	0,6%	3,0%	4	0,12
Devaluación	-0,23%	2,0%	5	0,1	-1,44%	2,0%	3	0,06	-0,79%	2,0%	4	0,08
Población	50.015.792	2,0%	4	0,08	37.694.085	2,0%	2	0,04	125.507.472	2,0%	5	0,1
Producción Nacional	87.000 Toneladas Métricas	4,0%	1	0,04	-	4,0%	4	0,16	-	4,0%	4	0,16
Sistema de gobierno	Monarquía constitucional Parlamentarismo Estado Unitario	2,0%	3	0,06	Democracia representativa Monarquía federal Monarquía constitucional Parlamentarismo	2,0%	3	0,06	Estado Unitario	2,0%	3	0,06
Riesgo de no pago	A	5,0%	3	0,15	AA	5,0%	5	0,25	AA	5,0%	5	0,25
TOTAL		100%		3,14		100%		4,17		100%		3,76

Fuente: Elaboración propia

La selección de los países la basamos en los 12 principales importadores de la partida arancelaria a nivel mundial y en los 12 principales mercados de exportación de Colombia de la partida arancelaria; lo realizamos con el fin de conocer los mercados destinos que Colombia tiene sobre el producto clasificado en la partida arancelaria, se tuvieron en cuenta 12 países para obtener similitudes en las dos listas tenidas evaluadas, para realizar una comparación profunda de los mercados; además, evaluamos las relaciones comerciales que tiene Colombia con los mercados destino, tomando como referencia los acuerdos comerciales que hay entre las dos partes.

Para la evaluación de los tres mercados, tuvimos en cuenta la matriz de selección de países que contiene sus variables predeterminadas, sin embargo, incluimos algunas variables de gran importancia para nosotros como la cantidad importada por los países en toneladas para tener un conocimiento en cantidad sobre las exportaciones realizadas desde Colombia, el consumo per cápita del producto para conocer la demanda real del producto y la cantidad que los consumidores adquieren para el consumo anual.

También añadimos la variable de tiempo de tránsito, es una variable de interés para la exportación debido a que nuestro producto es alimenticio y requiere un proceso de refrigeración para mantener las óptimas condiciones del producto y así garantizar su vida útil en el momento del consumo; la cantidad de puertos/aeropuertos y el LPI (Logistics Performance Index) para conocer la infraestructura logística que tienen los mercados facilitando el ingreso de la entrada de la mercancía; y por último la población, para poder construir un aproximado de la demanda real junto al consumo per cápita que tiene el país.

Teniendo en cuenta la matriz de selección de mercados y el estudio realizado a los tres países, encontramos una fuerte oportunidad de inmersión en el mercado canadiense debido a que su puntuación en la matriz fue la mayor donde evaluamos diferentes variables de gran importancia basándonos en distintos ámbitos como económicos, políticos, culturales, comercio, logístico y demás. El mercado canadiense mantiene un aumento en la demanda del chocolate, debido a las propiedades antioxidantes que el producto contiene y que con el paso del tiempo los consumidores tienen un mayor conocimiento, en especial el segmento del adulto y adulto mayor, donde muestran una preferencia de los chocolates con mayores contenidos de cacao y bajos en azúcares.

3.2 CONDICIONES DE ACCESO

3.2.1 Acuerdos Comerciales que Favorecen la Operación

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, suscrito en 2008 y aprobado por el Congreso colombiano en diciembre de 2009, este acuerdo consolida una iniciativa de mayor integración comercial, cuando se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá se firmó el Acuerdo de Cooperación Laboral (Contiene obligaciones en materia de protección de los derechos laborales y cumplimiento de las normas internas) y el Acuerdo de Cooperación Ambiental (Contiene obligaciones en materia de estándares de protección Ambiental aplicada a cada territorio).¹

¹ <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada>

El Acuerdo con Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones en busca del crecimiento y desarrollo económico de los países partes; el mercado de Canadá es de gran importancia para Colombia debido al acceso preferencial a un mercado de más de 37 millones de consumidores con un alto nivel de ingresos. El escenario de aranceles para las exportaciones colombianas a Canadá quedaron el 98% libres de arancel desde la entrada en vigor del Tratado, aplicado para bienes industriales y bienes agrícolas, sin embargo, el sector lácteo fue excluido de tarifas preferenciales debido a su exclusión en la negociación.²

Alianza del Pacífico donde Colombia es un miembro fundador y Canadá ha sido un país observador activo; este vínculo permite fortalecer las relaciones comerciales de Canadá con Colombia y los demás países miembros, en el 2017 Canadá participó en la primera ronda de negociaciones comerciales con la Alianza del Pacífico para convertirse en Estado Asociado.³

3.2.2 Solicitud de Vistos Buenos (Colombia)

Certificado de origen: Las Partes establecerán, a más tardar, en la fecha de entrada en vigor de este Acuerdo, un Certificado de Origen con el propósito de certificar que una mercancía que se exporte del territorio de una Parte al territorio de la otra Parte califica como mercancía originaria. El Certificado de Origen podrá ser modificado posteriormente, tal como las Partes lo decidan, cada Parte permitirá que el Certificado de Origen sea presentado a su respectiva autoridad competente en inglés, francés o español. No obstante, Canadá podrá exigir al importador colombiano que presente una traducción del Certificado de Origen a un idioma exigido por su legislación nacional.

Registro sanitario del INVIMA, es requerido para la exportación de nuestro producto elegido que hace parte de la sección “otros alimentos y otras bebidas” establecida por la institución; el INVIMA se encarga de la inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos, el registro autoriza a la Compañía Nacional de Chocolates

² <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-colombia-canada>

³ https://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa

S.A.S. la fabricación, envase e importación de un alimento con destino al consumo humano.

3.2.3 Condiciones Arancelarias

Para este producto barra de chocolate al 70% de concentración de cacao, se rige bajo el código arancelario 18.06.32 que corresponde a barras o bloques de chocolate sin rellenos menores a 2 kg, para el ingreso al mercado canadiense del producto se tiene un arancel base del 6%, sin embargo el producto cuenta con una tarifa preferencial para Colombia del 0% debido al Tratado de Libre Comercio Colombia-Canadá y su categoría de desgravación es C.

Tabla 15: Aranceles aduaneros

Para el producto 18063200 - Chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, placas o barras: Sin relleno
 Exportado de **Colombia** a **Canadá**
 Año arancelario: 2020 (SA Rev.2017)
 Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen de tarifas ①	Tarifa aplicada ①	CRA ①	Nota
Derechos NMF (aplicados) ④	6%	6%	
Tarifa preferencial para Colombia ④	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial ▲
Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen	
NOMBRE TLC, Canadá-Colombia	📄 Capítulo Sobre Procedimientos De Origen	📄 Certificado De Origen	

Fuente: Macmap.org

3.2.4 Condiciones No Arancelarias: Canadá

La importación del producto cuenta con 34 medidas totales, debido a que el país usa estas medidas para proteger la vida y la salud de sus habitantes, frente a los riesgos que impliquen el consumo de productos importados.

Tabla 16: Requisitos de importación aplicados al producto

Los requisitos reglamentarios ^①

Para el producto 18063200 - Chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, placas o barras: Sin relleno
 Exportado de Colombia a Canadá
 Revisión del SA: Rev. del SA 2017
 Clasificación NTM : Rev. NTM. 2018
 NTM año: 2017
 Fuente: UNCTAD

Requisitos de importación aplicados a este producto	Medidas totales 34 [^]
A210 - Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas) ^①	3 ▼
A220 - Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto ^①	8 ▼
A310 - Requisitos de etiquetado ^①	10 ▼
A410 - Criterios microbiológicos del producto final ^①	1 ▼
A850 - Requisitos de trazabilidad ^①	1 ▼
B330 - Requisitos de empaque ^①	1 ▼
B410 - Regulaciones OTC sobre procesos de producción ^①	1 ▼
B420 - Regulaciones OTC sobre transporte y almacenamiento ^①	1 ▼
B600 - Requisito de identidad del producto ^①	1 ▼
B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto ^①	2 ▼
B830 - Requisito de certificación ^①	1 ▼
B851 - Origen de materiales y piezas ^①	1 ▼
B890 - Evaluación de la conformidad relacionada con OTC, n.e.p. ^①	1 ▼
C200 - Requisito de envío directo ^①	1 ▼
F710 - Impuestos al consumo ^①	1 ▼

Fuente: Macmap.org

3.2.4.1 Medidas Sanitarias y Fito Sanitarias

Exigencia de Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria. Canadá aplica la norma NIMF-15 desde el 16 de septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

Una de las medidas que son requeridas para la importación del producto son los límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas), sobre esta medida la legislación canadiense indica que los productos de cacao pueden procesarse con uno o más agentes alcalinizantes o ajustadores del Ph, además de que ninguna persona venderá un alimento que no sea un colorante, mezcla, preparación o aromatizante sintética, que contenga cuando se prepare para el consumo de acuerdo con las instrucciones de la etiqueta ;y se debe mantener el limite en la lista de contaminantes y otras sustancias adulterantes de los alimentos, la autoridad de implementación de esta medida es Health Canada Canadian Food Inspection Agency.

Otra medida es el uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y sus materiales de contacto que se encuentra explicada en la legislación de regulaciones sobre alimentos y medicamentos, hace referencia a los materiales y composición química de los materiales utilizados en el envasado de los alimentos que se haya fabricado a partir de una fomrulación de cloruro de polivinilo que contega un químico de octilestaño, ninguna persona venderá un alimento al que se le haya agregado una vitamina, un nutriente mineral o un aminoácido a menos que esté inicado en la legislación.

Los criterios microbiológicos del producto final, se establece que ninguna persona podrá vender un producto de cacao o chocolate a menos que esté libre de bacterias Salmonella, en temas de trazabiliadad se debe indicar el origen de los materiales y piezas de procesamiento, entre otras regulaciones sobre procesos de producción, transporte y almacenamiento según la información suministrada por Macmap (Market Access Conditions) .⁴

⁴ <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=124&partner=170&product=180632&level=6>

3.2.4.2 Normas de Etiquetado

Tabla 17: Requisitos de etiquetado

Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías	Medidas totales 4	^
B310 - Requisitos de etiquetado ⓘ	4	▲
1. Requisitos de etiquetado		+
2. Requisitos de etiquetado		+
3. Requisitos de etiquetado		+
4. Requisitos de etiquetado		+

Fuente: Macmap.org

Las normas de etiquetado para la importación de productos al mercado canadiense, se basa en la legislación del reglamento de etiquetado y envasado para el consumidor; uno de los primeros requisitos es el idioma, debe estar en el idioma oficial y contener los requisitos generales de etiquetado, además de que se debe aplicar el formato de etiquetado de importación, datos que son regulados por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos y la Industria de Canadá.

La legislación de orden de marcado de mercancías importada indica que los bienes a importar deben estar incluidos en la lista de importados, aquellos deberán estar marcados, sellados y etiquetados en inglés o francés legible, la autoridad de implementación de esta legislación es la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá. Por ultimo, la legislación de reglamento de productos orgánicos creada en 2009, hace énfasis en que ninguna persona podrá importar o comercializar un producto orgánico en Canadá a menos de que sea un producto orgánico bajo las regulaciones establecidas por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos.

En el etiquetado de alimentos se debe indicar el peso, la información nutricional, los ingredientes y el origen, se debe indicar el nombre genérico o común con el que se

identifica al producto, también se puede incluir información adicional como el número de porciones por unidad de producto, contenido de potasio, etc.⁵

3.2.4.3 Normas de Empaque y Embalaje

Los estatutos referentes a este tema se mencionan en la Ley de Empaquetado y Etiquetado. Para acceder al mercado canadiense, las etiquetas deben mostrar obligatoriamente las siguientes características.

a) Idioma: el contenido de las etiquetas debe estar en inglés y francés, los dos idiomas oficiales de Canadá.

b) Identidad del producto: se debe indicar el nombre genérico o común con el que se identifica al producto o, en su defecto, su función. En muchos casos se trata de productos con una declaración de identidad bilingüe, de lo contrario, se colocará en los dos idiomas oficiales. Además, debe ser legible y estar ubicada en un lugar visible.

c) Cantidad neta: debe expresarse en unidades de volumen, métricas o cantidad, según las características del producto. Esta información debe detallarse de forma clara y prominente en el panel principal de la etiqueta, con una precisión de tres cifras decimales.

d) Nombre del proveedor y localización del negocio: es la declaración de la identidad de la persona que produce el bien y la dirección de su centro de operaciones. Esta información se solicita para propósitos de entregas postales. En este aspecto, cualquiera de las siguientes opciones cumple con los requisitos de bienes importados:

- Nombre y dirección del proveedor canadiense (quien recibe la importación).
- El origen geográfico del producto junto al nombre y dirección del proveedor canadiense.
- El nombre y dirección del proveedor fuera de Canadá.

⁵ <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/canada/empaques-y-nomas>

La ley sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo se aplica al minorista, fabricante, productor o procesador de un producto, o a toda persona implicada en las operaciones de importación, embalaje y venta de cualquier producto. La identidad de un producto debe figurar en los dos idiomas oficiales (inglés y francés). El nombre y la dirección del proveedor puede aparecer en cualquiera de las lenguas oficiales.

3.2.4.4 Normas Técnicas

Los estándares de calidad en Canadá son muy exigentes y, en parte, se basan en principios dictados por organismos internacionales de normalización, como la Asociación Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) y la Comisión Electrónica Internacional (IEC por sus siglas en inglés). En efecto, se trata de un mercado sensible a la calidad de los productos que consumo. Por tal motivo, los comerciantes colombianos deben ofrecer un producto que coincida con las altas expectativas de la demanda canadiense.

Los productos de consumo que dependen de requerimientos técnicos obligatorios son aquellos que pueden representar un riesgo a la seguridad y salud de los canadienses. Por ejemplo, pesticidas, cosméticos, productos eléctricos y de gas, y productos orgánicos. Si bien algunas normas técnicas son obligatorias, en muchos casos la decisión de someter un producto a controles de calidad y estandarización es voluntaria. Esto es muy importante, pues contribuye a generar confianza.

Estas normas se rigen por el Export and Import Act, promulgado el 22 de marzo del 2006 y vigente a la fecha.

El organismo más importante encargado de las regulaciones técnicas es el Consejo de Estándares de Canadá (Standards Council of Canada, SCC), que acredita a las instituciones que evalúan y otorgan certificados de calidad.

3.2.4.5 Normas Ambientales

- La conservación, protección y mejora del medio ambiente en el territorio de cada Parte, para el bienestar de las generaciones presentes y futuras.
- El compromiso de no dejar sin efecto leyes ambientales nacionales para incentivar el comercio o la inversión.
- La conservación y uso sostenible de la diversidad biológica y la protección y preservación del conocimiento tradicional.
- El desarrollo, la conformidad con y el cumplimiento de las legislaciones ambientales.
- La transparencia y participación del público en asuntos ambientales.
- La cooperación entre las Partes para el avance de asuntos ambientales de interés común.

3.3 PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN

3.3.1 Producto

Figura 6. Diseño empaque del producto



Fuente: Página Web Chocolate Santander

El producto elegido para exportación hacia Canadá es la barra de chocolate al 70% de concentración de cacao de la marca Chocolate Santander, la cual pretende satisfacer la necesidad de ingerir un producto dulce, específicamente a base de chocolate, sin dejar de pensar en el cuidado de la salud, ya que la concentración de cacao en el producto es mayor a la de muchos de los productos que ya están en el mercado y la cantidad de azúcar por su parte es mucho menor.

Características Físicas del Producto

Barra de chocolate amargo con 70% de sólidos de cacao, de color marrón debido a su composición a base de cacao, su sabor predominante del cacao se matiza suavemente con los sabores a nueces, flores y frutas, puede contener trazas de cacahuates (maní), nueces de árbol y leche; las medidas de la barra de chocolate son 7 cm*18 cm.

Presentación del producto

Figura 7. Diseño de la Barra de Chocolate



Fuente: Imágenes Google

El diseño del producto se basa en una forma rectangular que contiene divisiones las cuales permiten porcionar la barra de chocolate de manera más sencilla, se compone de 8 rectángulos pequeños que vienen contramarcados con el letrero de la marca “Chocolate Santander”; el producto viene en una presentación única de 70 gr de medidas 7 cm * 18 cm.

Figura 8. Diseño del empaque secundario



(Caja de cartón litografiada)

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Diseño empaque primario

(Bolsa polietileno BOPP metalizada)



Fuente: Elaboración propia

Su empaque primario es una bolsa de polietileno BOPP Metalizado el cual permite mayor termorresistencia, un sellado seguro que mantiene una barrera al oxígeno, al olor y a la humedad, guardando el producto la mejor manera para que conserve su sabor original, y el empaque secundario es una caja de cartón litografiada de color marrón y naranja que evita los daños físicos al producto, que contiene en la parte frontal el nombre de la marca, origen del producto, sabor del producto, contenido neto en onzas y gramos, en la parte posterior contiene una breve descripción de la compañía, los ingredientes del producto en español, inglés, francés, alemán y sueco, datos de fabricación, importación y distribución, información nutricional para Colombia y para Europa, fecha de vencimiento, código de barras y QR, y el nombre de la Compañía.

Principales Competidores en el Mercado Canadiense



Fuente: Imágenes Google

Es una compañía Suiza especializada en productos de cacao de lujo fundada en 1845, cuenta con una fábrica en Canadá, Estados Unidos y diferentes países de Europa, y con una importante red de ventas de distribuidores, tienen varias líneas de producción como Lindor, Lindt Excellent, Swiss Classic, y productos en diversos formatos como trufas, crema de chocolate, bolsas y cajas. Las barras de chocolate tienen un contenido de 100-gr y provienen de cacao cultivado en distintos países.

SOMA[®]

chocolatemaker

Fuente: Imágenes Google

Expertos en chocolate de Toronto presentan barras de chocolate puro hechas con granos de todo el mundo creada en el año 2003, también, se destaca su experiencia en dulces congelados como whisky y helado de chocolate, cuenta con dos tiendas y un laboratorio de chocolate en el centro de Toronto; su variedad de productos se dividen en colecciones de trufas, galletas, helados, bolas de cacao, grano de cacao importado de América Central, el Caribe, Madagascar y el Pacífico Sur, barras de chocolate (presentación de 65 gr) y bebidas de chocolate.



Fuente: Imágenes Google

Es una empresa familiar canadiense que se basa en la creatividad y la individualidad, actualmente la tienda minorista vende diversas colecciones como la de pascua, barras, corteza y racimos, tortas y pasteles, trufas, caramelo y demás. Sus barras de chocolate incluyen diversas frutas y frutos secos, además de las barras tradicionales de diferentes porcentajes de contenido de cacao que vienen en presentación única de 110 gr aproximadamente.



Fuente: Imágenes Google

La compañía canadiense fundada en 1993 se ha Ganado la reputación de ofrecer chocolates, dulces tradicionales, galletas y más productos elaborados para los consumidores canadienses, operan con diferentes marcas como Belgian Chocolate, Swiss Chocolate, All Gold Biscuits y Traditional Sweets, también ofrece artículos de temporada enfocado en las fiestas especiales. Las barras de chocolate vienen en presentación de 300 gr y 400 gr.

El consumo de confitería en Canadá mantiene buenos niveles que cada día van en un aumento superior de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores. Si bien la producción canadiense ha estado a la altura de dicho incremento, también es destacable que el comercio exterior ha aumentado más que proporcionalmente, teniendo en cuenta las exportaciones como las importaciones.

3.3.2 Precio

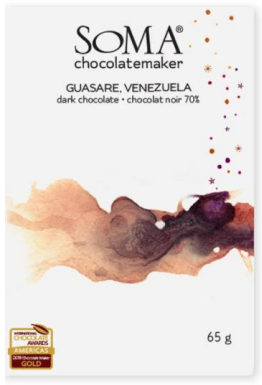
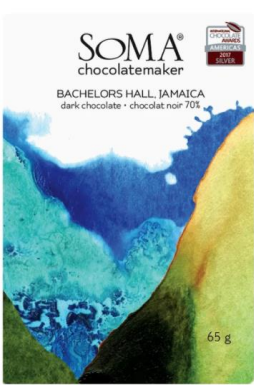
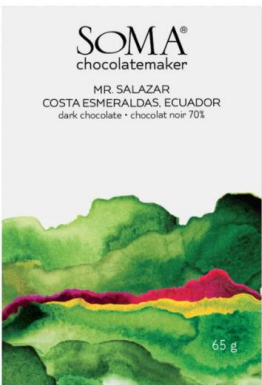
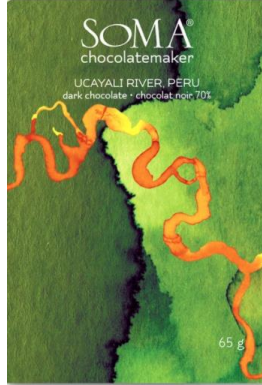
Evaluamos los precios establecidos por de la competencia en el mercado canadiense, basandonos en la información brindada en las páginas web de las compañías, debido a que acceder a páginas de supermercados del país es complicado debido a las políticas del país; de acuerdo a los precios de la marca Lindt encontramos una variación de la página web de la compañía donde la barra de chocolate vale \$3.69 CAD y en la página de Walmart.ca tiene un precio de \$2.23 CAD.

Tabla 18: Precios competencia Lindt

		
<p>\$4.49 CAD = \$12.500 COP</p>	<p>\$3.69 CAD = \$10.300 COP</p>	<p>\$4.49 CAD = \$12.500 COP</p>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de shop.lindt.ca⁶

Tabla 19: Precios competencia SOMA Chocolatemaker

			
<p>\$20 CAD = \$55.700 COP</p>	<p>\$12 CAD = \$33.400 COP</p>	<p>\$12 CAD = \$33.400 COP</p>	<p>\$12 CAD = \$33.400 COP</p>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de somachocolate.com⁷

⁶ <https://shop.lindt.ca/collections/all>

⁷ <https://www.somachocolate.com/collections/microbatch-2019>

Tabla 20: Precios competencia XOCO

	<p>\$7.50 CAD = \$20.900 COP Presentación 110 gramos</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Xoco.ca⁸

Tabla 21: Precios competencia Waterbridge

	<p>\$4.99 CAD = \$14.000 COP</p>
---	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Waterbridge.net⁹

⁸ <https://xoco.ca/collections/bars-bark-and-clusters/products/copy-of-41-milk-chocolate-bar>

⁹ <https://www.waterbridge.net/chocolates/belgian-chocolate.html>

Tabla 22: Precios competencia Our Finest

	
<p>\$2 CAD = \$5.700 COP</p>	<p>\$2 CAD = \$5.700 COP</p>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Walmart.ca¹⁰

Como se demostró en las tablas de precios anteriores los precios en el mercado canadiense son muy variados, sin embargo, se encuentra un rango promedio entre aproximadamente \$6.000 COP y \$14.000 COP, aunque algunas marcas locales mantienen precios muy elevados en comparación a la competencia, la presentación de las barras de chocolate son de 100 gr que predominan en el mercado, pero se presentan también presentaciones de 65, 110 y hasta 300 gr; realizamos la comparación con los precios manejados por la marca Chocolate Santander que a nivel nacional tienen un valor máximo de \$7.500 COP.

¹⁰ <https://www.walmart.ca/search?q=our+finest+dark+chocolate+&c=10019>

3.3.3 Punto de Venta

Para la venta de las barras de Chocolate Santander 70%, utilizaremos un canal de distribución corto donde nuestro intermediario sería el almacén de cadena con el cual esperamos obtener un convenio. Ya que, para el comprador canadiense es más común encontrar el producto exhibido en estos lugares y por tanto sería una gran oportunidad para dar a conocer el producto de una manera efectiva y rápida.

Realizamos una investigación de las diferentes cadenas de almacenes en el territorio canadiense mediante las cuales podríamos dar a conocer nuestro producto, Costco Wholesale Corporation es una de ellas, esta cadena tipo club de precios es la más grande en el mundo enfocada en la venta mayorista, además de ser la segunda cadena más grande del mundo en la categoría de comercio después de Walmart y dejando en tercer lugar a Carrefour, tiene presencia en 9 provincias de Canadá con aproximadamente 97 tiendas.

Figura 10. Punto de venta Costco Wholesale



Fuente: Imágenes Google

Los almacenes Costco tienen un papel importante en la distribución de artículos de chocolate y productos de confitería, debido a su amplia presencia en Canadá y su gran crecimiento frente al panorama minorista de Estados Unidos, actualmente la cadena de almacenes mantiene una estrategia de incorporación de más marcas internacionales con el objetivo de suplir la demanda interna multicultural, especialmente de productos de confitería de chocolate de alta calidad.¹¹

¹¹ Procolombia (<https://procolombia.co/publicaciones/cacao-un-producto-con-potencial-en-el-mercado-canadiense-0>)

3.3.4 Promoción

Para los chocolates, la promoción tiene un papel muy importante. Las empresas dedican en media un 2,5% de sus ventas a publicidad. Cerca de 22 millones de canadienses utilizan Internet mensualmente. Internet se ha convertido en un medio irremplazable de comunicación, contacto, búsqueda y compra para consumidores y empresas por igual.¹² La publicidad on-line ejerce un impacto mayor que la televisión en la intención de compra de los canadienses. Los anunciantes estudian a los consumidores e invierten una parte cada vez mayor de su presupuesto publicitario en los medios de comunicación interactivos.

La publicidad on-line se centra sobre todo en la población de 18 a 34 años. Un factor crucial para promover productos y servicios en Canadá es la creación y mantenimiento de una página web profesional. Se prevé que la venta de publicidad en medios sociales aumentará en 35%, la venta de publicidad en videos 20%, y la venta de publicidad en búsquedas 13%. En su conjunto, se proyecta que la venta de publicidad digital aumentará 16% en 2017, con una cifra de 7 mil millones CAD.

También, se hará uso de La publicidad televisada se concentra principalmente en el grupo de población de 35 a 49 años. Mucho más efectiva que el uso aislado de la televisión es la combinación de televisión, publicidad impresa e Internet, que aumenta la intención de compra más del 47%. La publicidad masiva por televisión, sin embargo, es muy cara. Sin ningún evento masivo en 2017, como las Olimpiadas o las elecciones, la venta de publicidad en televisión debiese caer en 1%, con una cifra de 3 mil millones CAD.

¹² (http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1449_sector_confiteria_canada.pdf)

4. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

4.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La estrategia de internacionalización que usaremos con la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S para ingresar al mercado canadiense y comercializa el producto barra de chocolate de 70% de cacao de la Marca Chocolate Santander es una **Alianza Estratégica**, con la cadena de almacenes Cotsco Wholesale Corporation que se encuentran ubicadas en diferentes ciudades del territorio canadiense. Esta alianza nos permite crear un acuerdo de colaboración entre las dos empresas, tuvimos en cuenta esta estrategia debido al poco conocimiento que tiene la compañía en el mercado y a su nula experiencia para llegar a los consumidores canadienses.

4.2 OPERACIÓN PROPUESTA

La alianza es la union de empresas por medio de la cual se crea un compromise de ayuda o apoyo mutuo que tiene como resultado la obtención de beneficios similares para las partes, este plan de acción se crea para lograr una mayor ventaja competitiva en el mercado; esta modalidad cada día toma más fuerza debido a que las empresas se complementan en diversos factores en los cuales hay debilidad, en el momento de penetrar un nuevo mercado las compañías buscan asociarse con empresas de otro país de diversos tamaños que tienen un conocimiento a fondo del mercado y los negocios del país.

Una de las ventajas que ofrece esta modalidad de internacionalización de la empresa es la posibilidad que tienen la compañía de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía en el sentido que la comercialización, la organización de la producción, la transferencia de tecnología o los proyectos de investigación-desarrollo, se realiza con la asistencia de una compañía complementaria.

Decidimos la **Alianza Estrategica** debido a que nos permite tener un contacto más directo con los clientes. Sin necesidad de hacer una inversión de capital. La propuesta inicia en ingresar a la cadena de almacenes ubicadas en la ciudad de Quebec perteneciente a la provincial de Quebec y teniendo en cuenta el recibimiento y aceptación del producto aumentar el mercado objetivo para tener mayor participación y cubrimiento de la alta demanda canadiense, basandonos en que la provincia de Ontario junto a la de Quebec son las dos con mayor consumo de chocolate.¹³

Para esta operación se deben llevar a cabo unos pasos, primero se debe definir la necesidad de la empresa para crear dicha estrategia y en este caso la necesidad es incursionar en un mercado desconocido para la empresa y en el cual no se tiene ningún conocimiento, por esto es considerable esta modalidad de internacionalización, el producto queda a disposición del cliente final a un mejor precio que haciendo la exportación tradicional desde Colombia.

5. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

5.1 CANTIDADES A EXPORTAR

Tabla 23: Demanda del mercado canadiense

Consumo Per Cápita Anual (kg)	2,5	Población Ciudad Quebec	531.902
Población Canadá	37.694.085	Consumo Ciudad Quebec Anual (kg)	1.329.755
Consumo Nacional Anual (kg)	94.235.213	Mercado Objetivo	1,0%

Fuente: Elaboración propia

¹³ Procolombia(<https://procolombia.co/publicaciones/cacao-un-producto-con-potencial-en-el-mercado-canadiense-0>)

El tamaño del mercado se determinó de acuerdo al consumo en kilogramos por persona al año 2,5 kg, se realizó el cálculo con la población de Canadá que equivale a 37.694.085 para el año 2020, con estos dos datos pudimos tener un estimado del consumo anual a nivel nacional 94.235.213 kg; considerando la población de la ciudad de Quebec 531.902 que es a la cual nuestro producto irá dirigido pudimos determinar el consumo anual de Quebec equivalente a 1.329.755 kg, cifra que es nuestro tamaño del mercado.

$$\text{Consumo Aparente} = \text{Tamaño del mercado} * \text{Mercado objetivo}$$

$$\text{Consumo Aparente} = 1.329.755 * 1\%$$

$$\text{Consumo Aparente} = 13.298 \text{ kg}$$

Consideramos que debemos abarcar e intentar cubrir el 1% del mercado teniendo en cuenta que el mercado canadiense es muy competitivo donde hay diversas marcas con precios muy variados, sin embargo, los consumidores canadienses tienen preferencia sobre los productos importados que cuentan con una historia cultural lo que nos brinda una oportunidad para incursionar en el mercado; tomamos como opción ingresar al mercado con el 1% de cubrimiento buscando la aceptación y adaptabilidad del producto en la comunidad canadiense en la que se espera tener una gran aceptación con la cual esperamos en próximas oportunidades empezar a abarcar mayor cantidad del mercado de la provincia y ciudad de Quebec.

Tabla 24: Consumo aparente de la Ciudad de Quebec

Consumo Aparente (kg)	13.298
Consumo Aparente (gr)	13.297.550
Total Barras de Chocolate (70 gr)	189.965

Fuente: Elaboración propia

El consumo aparente de la ciudad de Quebec es de 13.298 kg que equivale a 13.297.550 gr, tomamos la cifra en gramos debido a que nuestra barra de chocolate viene en

presentación de 70 gramos, lo que significa que el consumo aparente 13.297.550 gramos equivale a 189,965 barras de chocolate de una presentación de 70 gramos, siendo esta la cantidad de productos a enviar al mercado canadiense en el año.

5.2 FRECUENCIA DE LA OPERACIÓN

El chocolate es el segmento más amplio de la industria de la confitería, cuenta con más del 60% de las ventas, este segmento se divide a su vez en tabletas, novedades y productos estacionales como bombones en cajas, que se venden sobre todo en el día de San Valentín, el Día de la Madre y otras ocasiones puntuales. El mercado de tabletas de chocolates es estable a lo largo de todo el año; sin embargo, la Navidad es el periodo más importante para las ventas de los chocolates. Para los productos de gran calidad y segmento alto, no hay demasiada estacionalidad, se venden bien durante todo el año, aunque en promedio las tabletas de chocolate se consideran que tienen éxito cuando capturan un 2% o 3% del mercado.¹⁴

Tabla 25: Frecuencia de envíos

	MES	%	Cant. Barras de Chocolate	Cant. displays
Envío 1	Febrero	25%	47.491	3.958
Envío 2	Mayo	25%	47.491	3.958
Envío 3	Agosto	25%	47.491	3.958
Envío 4	Noviembre	25%	47.491	3.958
Total Envíos		100%	189.965	15.830

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la cantidad total del envío, evaluamos la opción de realizar 4 envíos al año, los cuatro envíos tienen un estimado de 47.491 barras de chocolate de 70% de cacao en presentación de 70 gramos cada uno, lo que equivale al 25% de la cantidad enviada anualmente, se esperan realizar en los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre, el cuarto y último envío se espera realizar en el mes de Noviembre con el fin de tener la

¹⁴ (http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1449_sector_confiteria_canada.pdf)

mercancía lista a disposición del cliente a finales de Noviembre para suplir la demanda de la época navideña, los demás envíos se realizan en lo corrido del año para suplir la demanda estacional del producto.

5.3 COSTEO DE LA OPERACIÓN

El costo total de la DFI es de \$100.895,01,32 CAD DAP 2020, desde la fábrica en Medellín hasta el punto acordado con Costco. No se tuvo en cuenta el transporte en origen, ya que la fábrica queda a menos de una hora del aeropuerto internacional Enrique Olaya Herrera, y por tanto no es necesario la contratación de una empresa de transporte, la empresa se encargará personalmente.

La Aereolinea que transportará la mercancía hasta el aeropuerto internacional de Quebec es Fedex con un valor de \$3.767CAD y la transportadora en destino encargada del transporte de la mercancía hasta el punto convenido es TransX en la ciudad de Quebec por un valor de \$197,93CAD.

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	BARRA DE CHOCOLATE	Campos Modificables
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	18.06.32	Campos con Formulas
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	18.06.32	
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	40,32 KG CAJA	576 BARRAS
	IV	VALOR POR UNIDAD COMERCIAL	\$ 1.670	
V	TIPO DE EMPAQUE	CAJA DE CARTON		
	DIMENSIONES DEL EMPAQUE m	40X60X50		
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE	MEDELLIN - COLOMBIA	
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA	QUEBEC - CANADA	
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	47.911 KG	
	IX	UNIDAD DE CARGA	6 PALLET	
	X	UNIDADES COMERCIALES	56	
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	95 CM3	
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	DAP, 2020	
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	50% ADV-50% LC	
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	\$ 2.916	

Tabla 26: Tabla de costeo por Incoterms

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		MARÍTIMO			AÉREO		
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)	Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)
PAIS EXPORTADOR	EMPAQUE	0,00			0,000	-	
	EMBALAJE	0,00			2,174	121,75	
	VALOR EXW	1.670,00	93.520,00	-	1.672,174	93.641,75	
	Costos Directos						
	UNITARIZACION	0,000			0,000	-	
	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0,000			0,000	-	
	DOCUMENTACION	0,000			1,885	105,56	
	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	0,000			0,000	-	
	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0,000			1,178	65,98	
	MANIPULEO PREEMBARQUE	0,000			0,000	-	
	MANIPULEO EMBARQUE	0,000			2,828	158,35	
	BANCARIO	0,000			0,000	-	
	AGENTES	0,000			32,989	1.847,37	
	Costos Indirectos				0,000	-	
	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	0,000			0,000	-	
	CAPITAL-INVENTARIO	0,000			0,000	-	
	SEGURO***		607,88			622,82	
	COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	10,855	607,88		50,001	2.800,08	
	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	1.680,855	94.127,88	-	1.719,348	96.283,48	-
	VALOR : FAS No Incluye Embarque	1.680,855	94.127,88	-	1.719,348	96.283,48	-
VALOR : FOB	1.680,855	94.127,88	-	1.719,348	96.283,48	-	
TRÁNSITO INTERNACIONAL	TRANSPORTE INTERNACIONAL	0,000			67,274	3.767,32	
	VALOR CFR	1.680,855	94.127,88	-	1.786,621	100.050,80	0,00
	VALOR CPT	1.680,855	94.127,88	-	1.786,621	100.050,80	0,00
	SEGURO INTERNACIONAL	10,855	607,88		11,541	646,28	
	VALOR CIF	1.691,710	94.735,76	-	1.798,162	100.697,08	0,00
	VALOR CIP	1.691,710	94.735,76	-	1.798,162	100.697,08	0,00
	MANIPULEO DE DESEMBARQUE	0,000			0,000	-	
	Costos indirectos						
	CAPITAL-INVENTARIO	0,000			0,000	-	
	COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL	21,710	1.215,76		128,816	7.213,69	
	VALOR DAP** No Incluye Desembarque	1.691,710	94.735,76	-	1.798,162	100.697,08	0,00
	VALOR DAT	1.691,710	94.735,76	-	1.798,162	100.697,08	0,00
PAIS IMPORTADOR	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR	0,000			3,534	197,93	
	ALMACENAMIENTO	0,000			0,000	-	
	VALOR DAP***	1.691,710	94.735,76	-	1.801,697	100.895,01	-
	DOCUMENTACION	0,000			1,885	105,56	
	ADUANEROS (IMPUESTOS)	304,508	17.052,44		0,000	-	
	AGENTES	6,767	378,94		37,701	2.111,28	
	BANCARIO	0,000			0,000	-	
	Costos indirectos				0,000	-	
	CAPITAL-INVENTARIO	0,000			0,000	-	
	SEGURO		725,14		13,761	770,62	
	COSTO DE LA DFI PAÍS IMPORTADOR	345,933	19.372,28		171,937	9.628,46	
VALOR DDP TOTAL	2.015,933	112.892,28	-	1.855,044	103.882,47	-	

Fuente: Elaboración propia con plantilla de Procolombia¹⁵

¹⁵ <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/master.html#/guiado>

5.4 PRECIOS DE VENTA INTERNACIONAL

Teniendo en cuenta los precios del mercado de Canadá que fluctúan entre los 4 CAD y \$6.50 CAD y sabiendo que el costo unitario al que sale cada chocolate de 70 gramos hasta DAP son \$3,14 CAD, teniendo en cuenta también que el costo de producción de cada barra de chocolate es de \$2 CAD con una TRM de \$2.916 COP del día 07/10/2020.

Tomando utilidad del 20% sobre el costo unitario del producto nos da que la barra en EXW sale a \$3,48 CAD lo cual es una ganancia considerable si se tiene en cuenta la cantidad de chocolates que se va a enviar al país de destino lo cual hace que el producto quede a disposición de Costco, por lo cual el precio de CAD es \$3,75.

5.5 TÉRMINO INCOTERM A NEGOCIAR

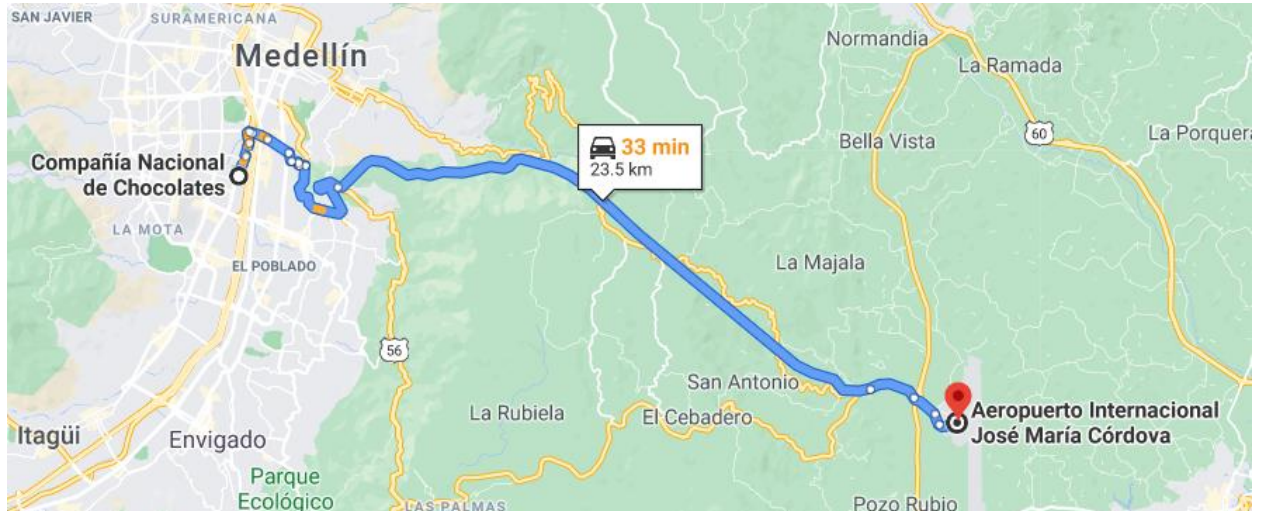
El término INCOTERM a negociar en esta operación es DAP, 2020; ya que al momento de la compañía tomar el puesto de vendedor puede tomar la oportunidad de encontrar los mejores precios para el manejo y transporte internacional y en el lugar de destino. Además, de tener más control sobre la información con respecto a la mercancía para asegurar el cumplimiento de los puntos previstos y acordados al momento de la negociación.

5.6 RUTA INTERNACIONAL DE LA OPERACIÓN

Para la ruta internacional de la operación, se cuenta con el inicio de transporte en origen que inicia desde la ciudad de Medellín donde están ubicadas las bodegas de la compañía y finaliza en el Aeropuerto Internacional José María Córdova específicamente en el terminal de carga para continuar con el tránsito internacional, el trayecto del transporte en origen se realizará a través de los camiones de la compañía debido a que el trayecto es muy corto por

lo que no es necesario solicitar el servicio con una empresa, el tiempo de tránsito en origen es aproximadamente de 33 - 50 minutos a tiempo en el que se transitan 23,5 km como se muestra en la imagen.

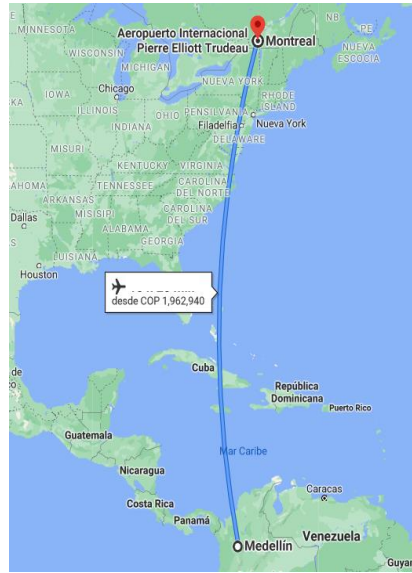
Figura 11. Ruta Terrestre en Colombia



Fuente: Google Maps, 2020

Una vez la mercancía llega al Aeropuerto Internacional José María Córdova, se pondrá a disposición para el inicio de la ruta aérea con destino al país de Canadá, el recorrido tiene un tiempo de tránsito de 6 – 8 horas aproximadamente y cuenta con una escala en Memphis – Estados Unidos, llegando al Aeropuerto Internacional de Montreal - Mirabel ubicado en la provincia de Quebec, este aeropuerto es usado exclusivamente para vuelos de carga, de prueba de aviones construidos o reparados, y para operaciones de aviación general; la ruta aérea fue escogida teniendo en cuenta los datos brindados por Procolombia con el perfil logístico de Canadá y se realizará por medio de la aerolínea Fedex.

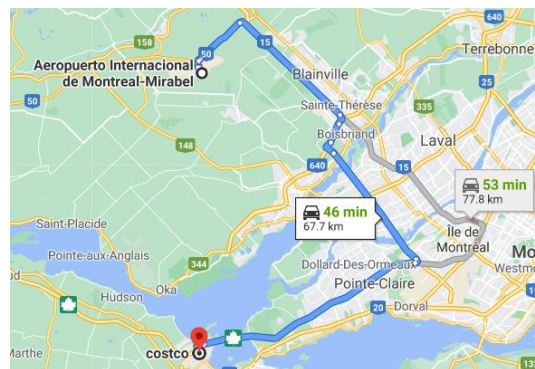
Figura 12. Ruta aérea internacional Medellín - Montreal



Fuente: Google Maps, 2020

Por ultimo, una vez la mercancía se encuentre en el Aeropuerto de Montreal - Mirabel, la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. tomará el servicio logístico con la empresa TransX (empresa enfocada en el tránsito, logística y almacenamiento de mercancías en el territorio canadiense) quien se encargará del transporte nacional en destino, llevando la mercancía desde el Aeropuerto ubicado en la localidad de Mirabel en Quebec a 39 km al noroeste de Montreal hasta la ciudad de Quebec, manteniendo un tiempo de tránsito de aproximadamente 50 minutos, donde finalmente será distribuido a los distintos puntos de venta de almacenes Costco.

Figura 13. Ruta Terrestre en destino



Fuente: Google Maps, 2020

5.7 EMPAQUE Y EMBALAJE DEL PRODUCTO

En el empaque y embalaje debemos mencionar las medidas de la barra de chocolate que viene de a una unidad y las medidas del display que es donde se empacan 12 unidades del producto para poner a disposición del comprador.

Tabla 27: Medidas de las cajas del producto

MEDIDAS BARRA DE CHOCOLATE	
Largo (cm)	7
Ancho (cm)	1
Alto (cm)	18
Cantidad Barras	1

MEDIDAS DISPLAY	
Largo (cm)	14
Ancho (cm)	6,5
Alto (cm)	18,5
Cantidad Barras	12

Fuente: Elaboración propia

Seguido de esto, los displays están empacados en la caja master hecha de cartón corrugado resistente con medidas de largo 60 cm, ancho 40 cm y alto 50 cm, una vez realizado el cubicaje pudimos determinar que en cada caja master van 56 displays para una totalidad de 672 barras de chocolate; las caja master van acomodadas sobre estiba aérea de la manera más óptima de acuerdo al cubicaje que realizamos, de tal manera que en cada pallet aéreo van ubicadas 12 caja master, para cubrir la totalidad del envío son necesarias 6 estibas aéreas.

Tabla 28: Distribución de las barras de chocolate en cajas para exportación

Cantidad de Display en Caja Master	56
Peso Unitario Barra (gr)	70
Peso Display (kg)	0,84
Peso Total Caja Master (kg)	52,04

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Diseño caja master para exportación

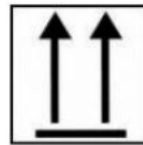


Fuente: Elaboración propia

Para el embalaje se deben tomar en cuenta los pictogramas necesarios de manipulación de la mercancía, en el caso de nuestra mercancía son necesarios los pictogramas básicos presentados a continuación, nuestra mercancía no requiere un trato demasiado específico o tan cuidadoso debido a que no es mercancía con características complejas que sufra inconvenientes en el tiempo de tránsito o en el momento de la manipulación.



Manejo de carga frágil para que la mercancía sea manipulada de manera cuidadosa.



Indica que la mercancía debe ser manejada con una orientación precisa para la correcta acomodación en la estiba aérea.



Por ser chocolate, la mercancía se debe proteger de las condiciones climáticas y este pictograma es esencial para indicar que la mercancía no debe estar expuesta al sol.



Ya que la caja de embalaje es de cartón es esencial protegerla de la humedad del ambiente para evitar deterioro del material y así evitar de igual manera el daño de la mercancía.



Ya que es un producto alimenticio y que va a estar a disposición del público en general, debe estar alejado de materiales y fuentes radioactivos.

Figura 15. Pictogramas básicos para la caja master



Fuente: Word Press

Por otro lado, para poder identificar y definir el precio de flete y otros valores en el costeo, se evaluó el peso volumen por factor estiba y peso bruto con el fin de establecer el valor a cobrar del flete teniendo en cuenta cuál de los pesos tiene mayor número, como se puede observar en la tabla 30, el precio del flete se debe calcular teniendo en cuenta el factor de peso bruto debido a que es mayor al factor estiba.

Tabla 29: Distribución de display en estibas

ESTIBA	
Cant. Caja Master en Estiba	12
Cant. Display en Estiba	672
Cant. Barras en Estiba	8064
Peso Bruto Total Estiba (Kg)	639,48
Peso Bruto Total Estiba (Ton)	0,64

Fuente: Elaboración propia

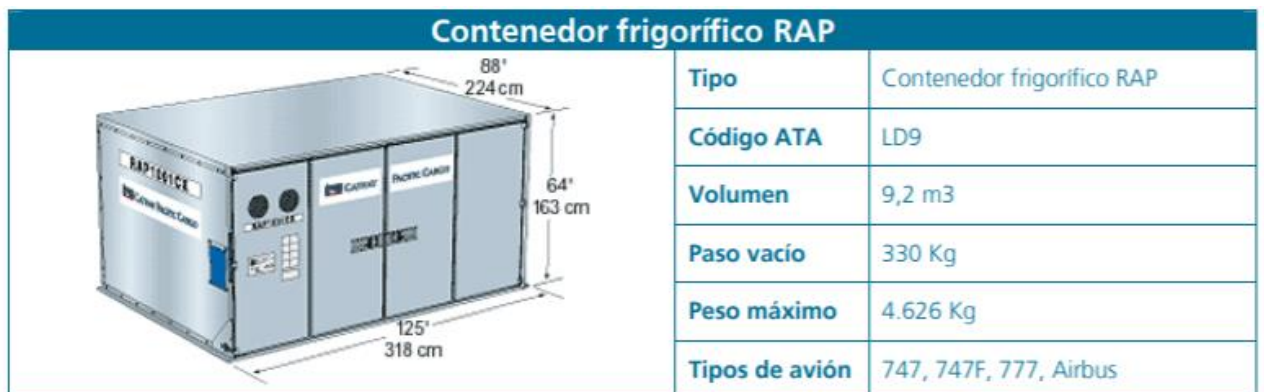
Tabla 30: Factor estiba y peso bruto

Factor Peso Bruto (Kg)	Factor Estiba (Kg)
3.769	1620
Factor Peso Bruto (Ton)	Factor Estiba (Ton)
3,77	1,62

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para completar el proceso de cubicaje necesario para la exportación es necesario tener en cuenta la cantidad de contenedores a usar para realizar el envío de la mercancía, por lo tanto, manejaremos los contenedores frigoríficos de tipo RAP el cual permite mantener una temperatura regulada lo cual es necesario para el envío de nuestra mercancía para evitar que las barras de chocolate se derritan, el contenedor contiene medidas de 318 cm * 224 cm * 163 cm, como se muestra en la figura 15, donde en cada contenedor caben 3 estibas de acuerdo a la optimización de espacio que realizamos, teniendo como resultado que en cada envío se deben usar 2 de estos contenedores para completar el envío de 6 estibas que equivalen a la cantidad de barras iniciadas anteriormente.

Figura 16. Contenedor frigorífico RAP



Fuente: Space Cargo

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

Finalmente, se realizó el análisis financiero evaluando la viabilidad del proyecto, basandonos en la exportación de 189.965 barras de chocolate anuales de la marca Chocolate Santander por la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S, teniendo como fin que determinar si el proyecto es viable para la compañía en el momento de incursionar en el mercado canadiense mediante una alianza estratégica enfocada en la distribución y comercialización del producto.

En la primera fase, evaluamos los costos de inversión en los que la empresa debe recurrir para realizar el proyecto, de lo cual, consideramos que son necesarios algunos bienes de cómputo y oficina, como los computadores, escritorios, sillas de escritorio y aires acondicionados, bienes que cuentan con una vida útil de 5 años aproximadamente usando esta cifra como su tiempo de depreciación; por otro lado, la empresa debe invertir en algunos diferidos como son los costos de producción, la publicidad realizada en el año 0 y el coste de la distribución física internacional, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 31: Inversión inicial

Cantidad	Item	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación
3	Computadores	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000	5	\$ 1.800.000
2	Escritorios	\$ 950.000	\$ 1.900.000	5	\$ 380.000
3	Sillas de escritorio	\$ 650.000	\$ 1.950.000	5	\$ 390.000
2	Aires acondicionados	\$ 500.000	\$ 1.000.000	5	\$ 200.000
		Total	\$ 13.850.000	Total	\$ 2.770.000
Cantidad	Diferidos	Valor Unitario	Valor Total		
4	Producción	\$ 273.059.343	\$ 1.092.237.372		
1	Publicidad inicial	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000		
4	DFI Anual	\$ 21.150.506	\$ 84.602.025		
		Total	\$ 1.182.839.397		

Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase, tuvimos en cuenta los gastos de administración y otros gastos que se deben tener en cuenta, en los gastos administrativos se estableció el salario para el gerente, supervisor, secretarias y operarios del proyecto, salario del cual el 10% corresponde en específico al proyecto de exportación, también se consideraron gastos de contratación

externa como el de personal de vigilancia y aseo, y finalmente gastos por honorarios realizados a un contador y un abogado; por otro lado, los otros gastos que se tienen en cuenta son en temas de publicidad, papelería y suministros, seguros y servicios públicos.

Tabla 32: Gastos administrativos

PERSONAL DIRECTO		
Cantidad	Personal	Salario Mensual
1	Gerente	\$ 2.500.000
1	Supervisor	\$ 1.200.000
2	Secretarias	\$ 900.000
3	Operarios	\$ 900.000

CONTRATACIÓN EXTERNA		
Cantidad	Personal	Salario Mensual
2	Vigilancia	\$ 1.000.000
1	Aseo	\$ 1.200.000

OPS / HONORARIOS		
Cantidad	Personal	Honorarios
1	Contador	\$ 200.000
1	Abogado	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Otros gastos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ -	\$ 6.060.000	\$ 6.090.000	\$ 6.120.000	\$ 6.150.000	\$ 6.180.000
Papelería y suministros	\$ -	\$ 800.000	\$ 812.000	\$ 828.240	\$ 848.946	\$ 874.414
Seguros	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.218.000	\$ 1.242.360	\$ 1.273.419	\$ 1.311.622
Servicios públicos	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 2.030.000	\$ 2.070.600	\$ 2.122.365	\$ 2.186.036
TOTAL	\$ -	\$ 10.060.000	\$ 10.150.000	\$ 10.261.200	\$ 10.394.730	\$ 10.552.072

Fuente: Elaboración propia

La tercera fase, se enfocó en el costo de venta donde se tiene en cuenta el costo de venta unitario, las cantidades a enviar por año y el costo de venta total de acuerdo a las cantidades enviadas, en esta fase incluimos la inflación (1,97% según el Banco de la República) para calcular el aumento en los precios y poder tener un estimado en el ciclo de vida del proyecto.

Tabla 34: Costo de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q		189.965	147.538	160.507	174.616	189.965
CV unitario	\$	7.000	\$ 7.138	\$ 7.279	\$ 7.422	\$ 7.568
CV Total		\$ 1.329.755.000	\$ 1.053.111.490	\$ 1.168.252.869	\$ 1.295.983.085	\$ 1.437.676.948

Fuente: Elaboración propia

En la cuarta fase, se realizó la proyección de los ingresos por ventas para 5 años que es el ciclo de vida que determinamos para el proyecto, donde vinculamos el crecimiento del sector 9% (Fedecacao, 2020) y el crecimiento de la empresa 8,79% (EMIS, 2020), adicionamos la inflación (1,97% según el Banco de la República) para conocer el comportamiento del precio unitario y así poder construir el estimado de ingresos por ventas como se muestra en la tabla 35.

Tabla 35: Ingresos por ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q		135.617	147.538	160.507	174.616	189.965
Precio unitario		\$ 13.165	\$ 13.424	\$ 13.689	\$ 13.958	\$ 14.233
Ventas		\$ 1.785.381.531	\$ 1.980.583.771	\$ 2.197.129.832	\$ 2.437.351.686	\$ 2.703.834.928

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo, en la quinta fase obtuvimos los resultados del balance del proyecto donde se realizó la operación de todas las fases explicadas anteriormente y se obtuvo el flujo de caja del proyecto durante el ciclo de vida (5 años), incluido el impuesto; además, se vinculó el indicador WACC (Costo medio ponderado de capital – CPPC) tomado de la rentabilidad del sector para el año 2019.

Tabla 36: Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.785.381.531	\$ 1.980.583.771	\$ 2.197.129.832	\$ 2.437.351.686	\$ 2.703.834.928
Costo ventas		\$ 1.329.755.000	\$ 1.053.111.490	\$ 1.168.252.869	\$ 1.295.983.085	\$ 1.437.676.948
Gastos de personal directo		\$ 154.440.000	\$ 157.482.468	\$ 160.584.873	\$ 163.748.395	\$ 166.974.238
Gasto personal CE		\$ 38.400.000	\$ 39.156.480	\$ 39.927.863	\$ 40.714.442	\$ 41.516.516
Gastos OPS		\$ 8.400.000	\$ 8.565.480	\$ 8.734.220	\$ 8.906.284	\$ 9.081.738
Otros gastos		\$ 10.060.000	\$ 10.150.000	\$ 10.261.200	\$ 10.394.730	\$ 10.552.072
Depreciación		\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 2.770.000
Utilidad		\$ 241.556.531	\$ 709.347.853	\$ 806.598.808	\$ 914.834.750	\$ 1.035.263.417
Impuesto		\$ 84.544.786	\$ 248.271.748	\$ 282.309.583	\$ 320.192.163	\$ 362.342.196
Utilida neta		\$ 157.011.745	\$ 461.076.104	\$ 524.289.225	\$ 594.642.588	\$ 672.921.221
Depreciación		\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 2.770.000	\$ 43.270.000
Inversiones inicial	-\$ 1.196.689.397					
Flujo de caja del proyecto	-\$ 1.196.689.397	\$ 159.781.745	\$ 463.846.104	\$ 527.059.225	\$ 597.412.588	\$ 716.191.221

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Indicadores de evaluación del proyecto

INDICADORES DE EVALUACIÓN	
TO / WACC	10,70%
VPN	\$ 543.314.783,73
TIR	24,24%
PAYBACK (Años)	3,72

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se puede establecer que el proyecto enfocado en la internacionalización de la marca Chocolate Santander al mercado canadiense es viable, teniendo en cuenta que el VPN (Valor presente neto) es superior a 0 lo cual nos indica que el proyecto es viable, se obtuvo una TIR (Tasa interna de retorno) de 24,24% siendo un factor importante en el proyecto donde tuvo un valor ideal en comparación con la tasa de oportunidad la cual es menor a la TIR obtenida; y por último, el periodo de recuperación se da en aproximadamente 4 años lo cual es bueno al no superar el ciclo de vida planteado para el proyecto

Por lo cual, al conocer la aceptación de los tres indicadores más importantes en la evaluación de proyectos, consideramos que la inmersión en el mercado canadiense por medio de las barras de chocolate al 70% de cacao es viable. De acuerdo, al poco conocimiento del mercado por la compañía se recomienda iniciar con un pequeño porcentaje de la demanda para asegurar el éxito y con la aceptación recibida del mercado canadiense, evaluar la posibilidad de incrementar y garantizar el desarrollo de la compañía.

- Santander Trade (2018). *Llegar al consumidor canadiense*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Procolombia (2017). *Cacao un producto con potencial en el mercado canadiense*. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/cacao-un-producto-con-potencial-en-el-mercado-canadiense-0>
- Procolombia (2017). *Simulador de costos*. Obtenido de <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/master.html#/guiado>
- Cargo Cards (2020). *Compañías logísticas en Canadá*. Obtenido de <https://cargo-cards.com/es/company/806-transx-group/>
- Space Cargo (2019). *Tipos de contenedores aéreos*. Obtenido de <http://www.space-cargo.com/docs/ContenedoresAereos.pdf>
- Fedecacao (2020). *Así quedó el ranking de producción de cacao en Colombia*. Obtenido de Boletín de prensa de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1193-boletin-de-prensa-asi-queda-el-ranking-de-produccion-de-cacao-en-colombia#:~:text=Durante%20los%20%C3%BAltimos%20diez%20a%C3%B1os,del%20grano%20para%20consumo%20interno>
- Universidad Externado (2020). *Plan de negocio para una chocolatería*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/2426/1/BAA-spa-2020-Plan_de_negocio_para_una_chocolateria_Dalis