

OPORTUNIDADES DE INSERCIÓN DE LA MARCA DAVIDA EN MERCADOS
INTERNACIONALES

ASHLEY ANDREA CACUA LEÓN
LAURA ALEXANDRA JIMÉNEZ RINCÓN

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

2019

CONTENIDO

1. ANTEPROYECTO.....	7
1.1 PROBLEMA	7
1.1.1 Identificación del problema	7
1.1.2 Formulación del problema	7
1.1.3 Descripción del problema	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 General.....	8
1.3.2 Específicos	9
1.4 CRONOGRAMA.....	9
2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y LA EMPRESA	10
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	10
2.1.1 Importancia del sector en la economía colombiana.....	10
2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	15
2.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO	17
2.3. ANALISIS DEL PRODUCTO	25
3. SELECCIÓN DE MERCADOS.....	28
3.1 SELECCIÓN DE PAÍS.....	28
3.2 CONDICIONES DE ACCESO.....	36
3.2.1 Acuerdos comerciales que favorecen la operación.....	36
3.2.2 Condiciones arancelarias	37
3.2.3 Condiciones no arancelarias	37
3.3 PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN.....	45
3.3.1 Producto	45
3.3.2 Precio	51
3.3.3 Punto de venta.....	54
3.3.4 Promoción.....	56
3.5 ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	58
4. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN ADUANERA.....	59
4.1 CANTIDAD A EXPORTAR.....	59

4.2	EMPAQUE Y EMBALAJE DEL PRODUCTO	59
4.3	PRECIO DE VENTA INTERNACIONAL	61
4.4	TÉRMINO INCOTERM A NEGOCIAR	63
5	EVALUACIÓN FINANCIERA	66
	REFERENCIAS.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Consumo de chocolate en el mundo	8
Figura 2. Principales zonas productoras de Cacao en Colombia	12
Figura 3. Tipos de cacao producido en Colombia	13
Figura 4. Proceso de producción de cacao	13
Figura 5. Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia.	15
Figura 6. Ventas Girones S.A	17
Figura 7. Activos Girones S.A	17
Figura 8. Utilidad Girones S.A	18
Figura 9. Patrimonio Girones S.A	18
Figura 10. Ratio Corriente Girones S.A	19
Figura 11. Prueba Ácida Girones S.A	19
Figura 12. Capital de trabajo Girones S.A	20
Figura 13. Endeudamiento Girones S.A	20
Figura 14. Apalancamiento Girones S.A	21
Figura 15. Pasivo Total/Ventas Girones S.A	21
Figura 16. Pasivo corriente/ Pasivo total	22
Figura 17. Utilidad neta/ventas netas	22
Figura 18. Utilidad bruta/activo total	23
Figura 19. Utilidad neta/patrimonio	24
Figura 20. Utilidad operacional/ventas	24
Figura 21. Rotación de inventarios	25
Figura 22. Tarifa arancelaria Ecuador	32
Figura 23. Tarifa arancelaria México	32
Figura 24. Tarifa arancelaria Chile	32
Figura 25. Tarifa arancelaria Panamá	33
Figura 26. Crecimiento en ventas industria chocolate México	35
Figura 27. Productos de DAVIDA exótica	46
Figura 28. Presentación por categorías en las ventas de chocolate	54
Figura 29. Puntos de distribución y promoción del chocolate en México	55
Figura 30. Punto de venta en supermercados	55
Figura 31. Demanda de acuerdo a los canales de distribución	59
Figura 32. Distribución de las barras en cajas para exportación	60
Figura 33. Cubicaje por estiba	60
Figura 34. Costos de la negociación internacional	61
Figura 35. Valor de fletes	62
Figura 36. Centros de distribución	63
Figura 37. Ruta terrestre en Colombia	64
Figura 38. Ruta internacional Cartagena - Veracruz	65
Figura 39. Ruta terrestre en México	65

Figura 40. Cantidad a exportar a 5 años	66
Figura 41. Ingresos y egresos del proyecto.....	66
Figura 42. Inversión inicial del proyecto	67
Figura 43. Flujo de caja neto.....	67
Figura 44. Indicadores de evaluación financiera	68
Figura 45. Periodo de recuperación	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Producción mundial de cacao	10
Tabla 2. Producción a nivel mundial 2016/2017	11
Tabla 3. Producción departamental de Cacao.....	12
Tabla 4. Producto	25
Tabla 5. Producción actual de Gironés	26
Tabla 6. Producción línea Davida.....	27
Tabla 7. Principales países en el comercio internacional de barras de chocolate.....	28
Tabla 8. Matriz de selección de país objetivo.....	29
Tabla 9. Población de Ciudad de México	36
Tabla 10. Denominaciones.....	39
Tabla 11. Especificaciones microbiológicas para cacao tostado, chocolate sus variedades y productos similares, derivados del cacao.....	40
Tabla 12. Especificaciones materia extraña.....	40
Tabla 13. Especificaciones físicas y químicas	41
Tabla 14. Composición % m/m en base seca.....	43
Tabla 15. Características sensoriales del producto	46
Tabla 16. Características fisicoquímicas del producto	47
Tabla 17. características microbiológicas del producto	48
Tabla 18. Declaraciones y especificaciones de inocuidad del producto	48
Tabla 19. Principales competidores en el mercado de destino	49
Tabla 20. Productos y precios competidores en el mercado mexicano	52
Tabla 21. Medidas de las cajas del producto	60

1. ANTEPROYECTO

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema

Posicionamiento de la marca DAVIDA en los mercados internacionales por medio de la caracterización de los modelos de penetración de mercados en la empresa Chocolates Gironés S.A.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las oportunidades de la empresa Chocolates Gironés SA por medio de la marca DAVIDA para incursionar en el mercado internacional?

1.1.3 Descripción del problema

A nivel mundial Costa de Marfil es el primer productor con una participación del 42,7% del mercado mundial, sin embargo, el 95% del cacao producido en Colombia es fino y de aroma, el cual genera mayor bienestar en los productores, en comparación a los de Costa de Marfil y Ghana. Es por esto, que empresas como Chocolates Gironés, realiza un cuidadoso proceso de selección de los mejores granos de cacao colombiano, para que se pueda disfrutar del auténtico aroma y sabor del chocolate.

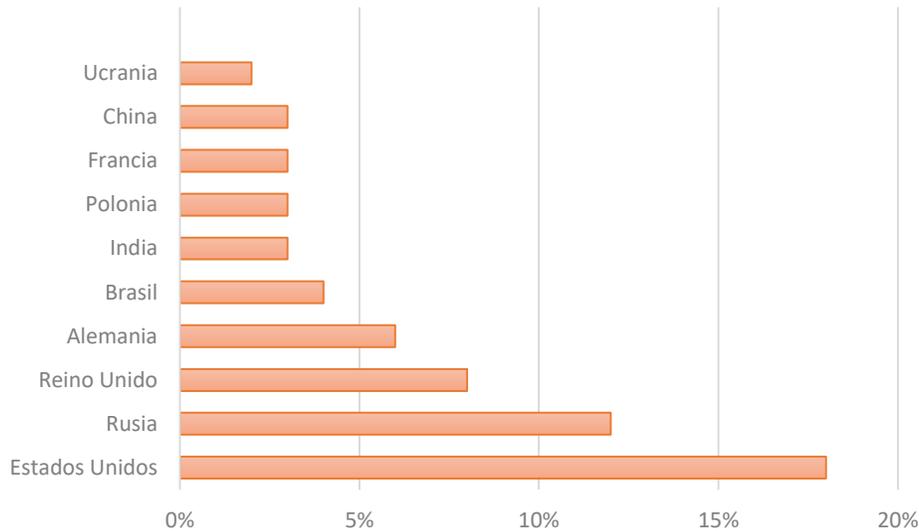
Además, Chocolates Gironés realiza procesos de innovación con el fin de diversificar su portafolio de productos, brindando barras de distintos porcentajes de cacao, mezclados con exóticos sabores dulces, frutales y salados.

Por lo cual, por medio de un estudio de mercados y la caracterización de los modelos de penetración se pretende identificar los países objetivos, que permitan alcanzar la internacionalización de la marca DAVIDA.

1.2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con (Garibay, 2017) el consumo de chocolate en el mundo, alcanza los 8.5 millones de toneladas, de los cuales los principales países consumidores son Estados Unidos con el 18% del consumo, seguido por Rusia, Reino Unido, Alemania, Brasil, India, Polonia, Francia, China, y Ucrania, como se evidencia en la siguiente figura:

Figura 1. Consumo de chocolate en el mundo



Fuente: (Garibay, 2017)

De los cuales, Colombia, uno de los principales productores de cacao, está iniciando los procesos de transformación enfocados en el proceso “Bean to bar” (Del grano a la barra), con el fin de incursionar en el mercado de confitería, tomando como referencia su diferenciación en el aroma y sabor del chocolate.

Es por esto, que empresas como Chocolates Gironés S.A, trabajan en el desarrollo de productos como el chocolate Premium, elaborado con la mejor selección de cacao colombiano y la mezcla con productos afrodisíacos propios del país, que podrían incursionar en diferentes mercados.

Por lo cual, se pretende apoyar a la empresa por medio de la identificación de oportunidades de la empresa Chocolates Gironés SA a través de la marca DAVIDA para incursionar en el mercado internacional, teniendo en cuenta los modelos de penetración de mercados y el reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Determinar las oportunidades de inserción en el mercado internacional de la marca DAVIDA, por medio de la caracterización de modelos de penetración de mercados en la empresa Chocolate

Gironés S.A, con el fin de garantizar el crecimiento de la empresa y el sector cacaotero santandereano.

1.3.2 Específicos

- Establecer parámetros gerenciales en la empresa Chocolates Girones, requeridos para la realización del proceso de inserción a mercados internacional.
- Evaluar la capacidad financiera de la empresa requerida para la realización del proceso de inserción en el mercado internacional de la marca DAVIDA.
- Identificar el mercado potencial por medio de la caracterización de modelos de penetración de mercados en la empresa Chocolate Girones a través de la marca DAVIDA.
- Desarrollar una estrategia logística con el fin de garantizar una ventaja competitiva a lo largo de la cadena de suministros de la empresa Chocolate Girones.

1.4 CRONOGRAMA

Actividades	Meses			
	1	2	3	4
Formulación del problema de investigación	X			
Realización del anteproyecto	X			
Caracterización del sector cacaotero	X			
Análisis Financiero de la empresa	X			
Selección del producto		X		
Primera selección de mercados		X		
Selección del mercado objetivo		X		
Establecimiento de estrategias de inversión			X	
Desarrollo de la cadena de logística			X	
Realización de la distribución física internacional			X	
Costeo DFI				X
Evaluación Financiera				X
Sustentación				X

2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

2.1.1 Importancia del sector en la economía colombiana

Como se muestra en la tabla 1, la producción a nivel mundial durante el año cacaotero 2016/2017, creció en 740.000 toneladas con respecto al año inmediatamente anterior, lo que se traduce en un incremento del 19%. La producción de cacao en África representa el 76% de la producción mundial, mientras que América participa con un 16% y Asia y Oceanía con un 8%. (MinAgricultura, 2018)

Tabla 1. Producción mundial de cacao

País	Producción (Mil Ton)			
	2013/14	2014/15	2015/2016	2016/17
CAMERÚN	211	232	211	240
COSTA DE MARFIL	1.746	1.796	1.581	2.020
GHANA	897	740	778	970
NIGERIA	248	195	200	230
OTROS PAISES	97	105	150	144
TOTAL AFRICA	3.199	3.068	2.920	3.604
BRASIL	228	230	140	174
COLOMBIA	47	51	52	55
REP. DOMINICANA	70	82	80	75
ECUADOR	234	250	231	270
PERU	80	83	108	110
OTROS PAISES	67	64	65	66
TOTAL AMERICA	726	760	676	750
INDONESIA	375	325	320	290
MALASIA	6	7	7	6
NUEVA GUINEA	36	36	36	40
INDIA	14	16	17	20
OTROS PAISES	16	18	17	23
TOTAL ASIA Y OCEANÍA	447	401	397	379
TOTAL MUNDIAL	4.372	4.230	3.993	4.733

Fuente: Elaboración Propia, (MinAgricultura, 2018)

Por otro lado, como se evidencia en la tabla 2, (MinAgricultura, 2018) afirma que a nivel mundial Costa de Marfil es el primer productor con una participación del 42,7% del mercado mundial, seguido por Ghana con una participación del 20,5%. Ecuador ocupa el quinto lugar con una participación del 5% y Colombia el décimo lugar con una participación del 1,2%. Como se

puede evidenciar en la siguiente figura, la relación entre la producción y su respectiva participación a nivel mundial.

Tabla 2. Producción a nivel mundial 2016/2017

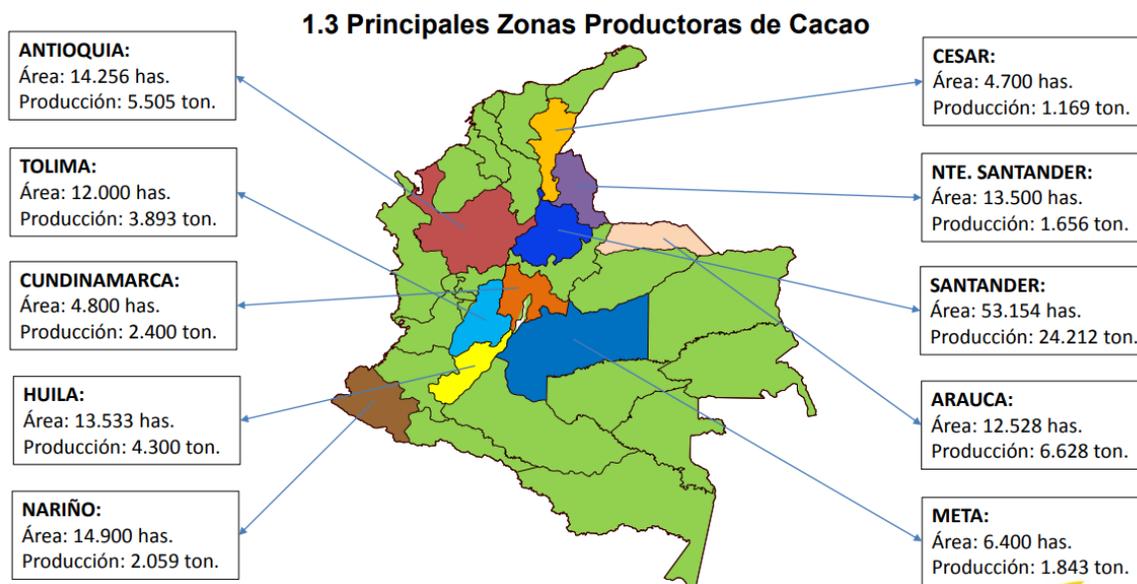
PAIS	PRODUCCIÓN (Millones de ton.)	% PARTICIPACION
COSTA DE MARFIL	2.020	42,7
GHANA	970	20,5
INDONESIA	290	6,1
CAMERÚN	240	5,1
ECUADOR	270	5,7
NIGERIA	230	4,9
BRASIL	174	3,7
PERU	110	2,3
REP. DOMINICANA	75	1,6
COLOMBIA	55	1,2
NUEVA GUINEA	40	0,8
INDIA	20	0,4
MALASIA	6	0,1
OTROS PAISES	233	4,9
TOTAL MUNDIAL	4.733	100,0

Fuente: Elaboración propia, (MinAgricultura, 2018)

En el caso de Colombia, el grano colombiano es reconocido a nivel mundial como fino de sabor y aroma, características que sólo posee el 5% de la producción mundial. La cadena agroindustrial está conformada inicialmente por productores de cacao en grano (producción primaria), acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de productos semielaborados, exportadores de grano (comercio) y productores de chocolates y confites. (FINAGRO, s.f)

Además, se cuentan con cultivos de producción cacaotera en más de diez departamentos, entre los cuales destacan Santander, Arauca y Antioquia con una producción de más de 30.000 toneladas. En la figura 2 se muestran las principales zonas de producción, mientras que en la tabla 3 se evidencian los departamentos con su información respectiva de producción, área y rendimiento.

Figura 2. Principales zonas productoras de Cacao en Colombia



Fuente: (MinAgricultura, 2018)

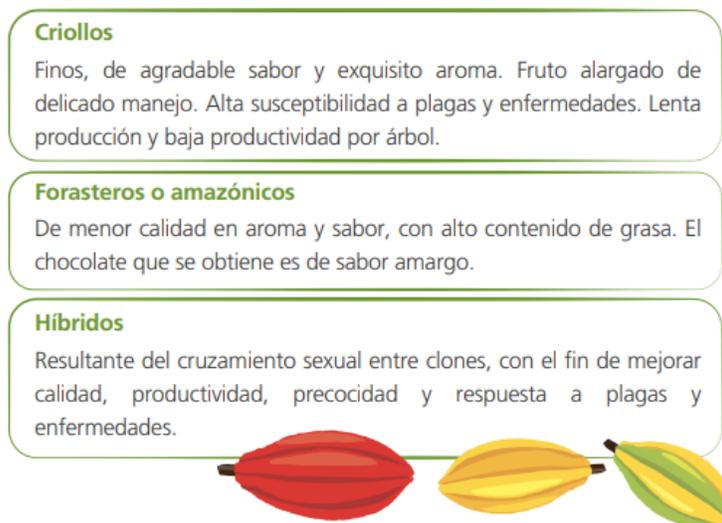
Tabla 3. Producción departamental de Cacao

Departamentos	Área (Ha)				Producción (Ton)				Rendimiento (Tn/Ha)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Santander	49.781	51.500	52.200	53.154	19.085	22.424	22.117	24.212	0,44	0,45	0,49	0,49
Arauca	10.691	11.200	12.084	12.528	5.448	5.629	6.398	66.628	0,50	0,55	0,64	0,68
Antioquia	13.320	13.450	14.708	14.256	3.593	4.391	5.285	5.505	0,42	0,42	0,44	0,45
Huila	12.282	13.100	13.300	12.553	3.301	3.787	4.159	4.300	0,41	0,42	0,42	0,42
Tolima	10.700	10.700	11.600	12.000	2.515	3.547	3.527	3.893	0,42	0,42	0,42	0,42
Cundinamarca	4.203	4.300	4.500	4.800	1.573	1.604	2.141	2.400	0,37	0,37	0,32	0,32
Otros	59.300	60.756	64.816	66.139	12.217	13.416	13.158	13.597	0,38	0,37	0,39	0,38
Total	160.277	165.006	173.208	175.430	47.732	54.798	56.785	60.535	0,42	0,43	0,45	0,45

Fuente: Elaboración propia, (MinAgricultura, 2018)

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, para el caso de Colombia, se producen tres tipos de cacao, los cuales son criollos, forasteros o amazónicos e híbridos, como se evidencia en la siguiente figura:

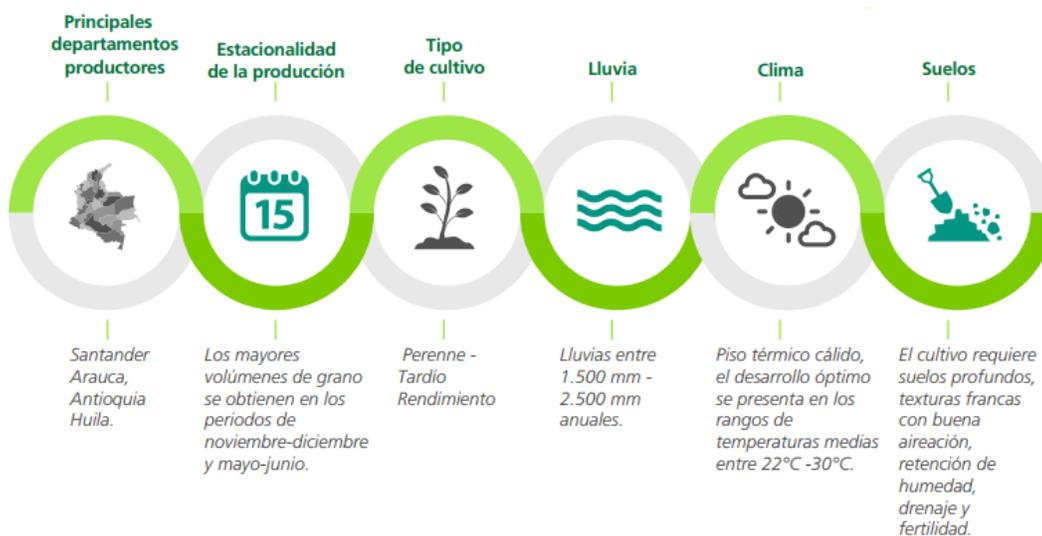
Figura 3. Tipos de cacao producido en Colombia



Fuente: (FINAGRO, s.f)

Además, como se muestra en la figura 4, el proceso de la producción de este requiere un proceso, en el cual, se debe tener en cuenta el suelo, el clima, la estacionalidad, el tipo de cultivo y la lluvia.

Figura 4. Proceso de producción de cacao



Fuente: (FINAGRO, s.f)

Es por esto que, el Ministerio de Agricultura (2018) afirma que el departamento de Santander es el principal productor a nivel nacional con una participación del 40% del total de la

producción, seguido por Arauca con una participación del 11%, Antioquia 9% Huila 7%, Tolima 6% y Cundinamarca 4%. (MinAgricultura, 2018)

Dicha producción genera que alrededor de 38.000 familias productoras de cacao, las cuales pertenecen a un estrato social bajo en su mayoría. Se ubican en zonas económicamente deprimidas (bajos niveles de escolaridad, dificultad en vías de acceso y bajos ingresos) y en muchos casos de difícil orden público (Tumaco, Arauca y Catatumbo). (MinAgricultura, 2018)

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la producción ha venido incrementando gracias al proceso de paz que está atravesando el país, debido a que en muchos casos el cultivo de cacao ha sido usado como alternativa de sustitución de cultivos ilícitos. Los productores poseen en promedio 3 Hectáreas, con bajos niveles de tecnificación y productividad, lo cual solo les permite su propio auto-sostenimiento.

Es por esto, que como afirma (Saavedra, 2016) si el cacao continúa su senda de crecimiento, en el mediano y largo plazo, podría lograr el mismo protagonismo del café. En tal sentido, según el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Aurelio Iragorri Valencia, “esta buena hora del sector cacaotero se proyecta al futuro teniendo en cuenta que este cultivo se perfila como una de las estrellas para el posconflicto y es uno de los productos priorizados en Colombia Siembra”.

Además, en relación a la contribución al empleo por parte del sector cacaotero sigue creciendo ya que personas de diferentes ramas laborales han sido vinculadas laboralmente al sector de cacao; esto se trata básicamente de técnicos, operarios de campo, agrónomos, ingenieros agrónomos y administradores, sumado a los campesinos que se encargan al proceso de recolección.

Son alrededor de 54.883 empleados bajo este sector que continua en aumento bajo la proliferación y éxito de este. Muchas de las contrataciones con ingenieros y administradores se hace bajo el marco de varios convenios que tiene la Federación Nacional de Cacaoteros – Fondo Nacional del Cacao, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica y la Unidad de Consolidación Territorial.

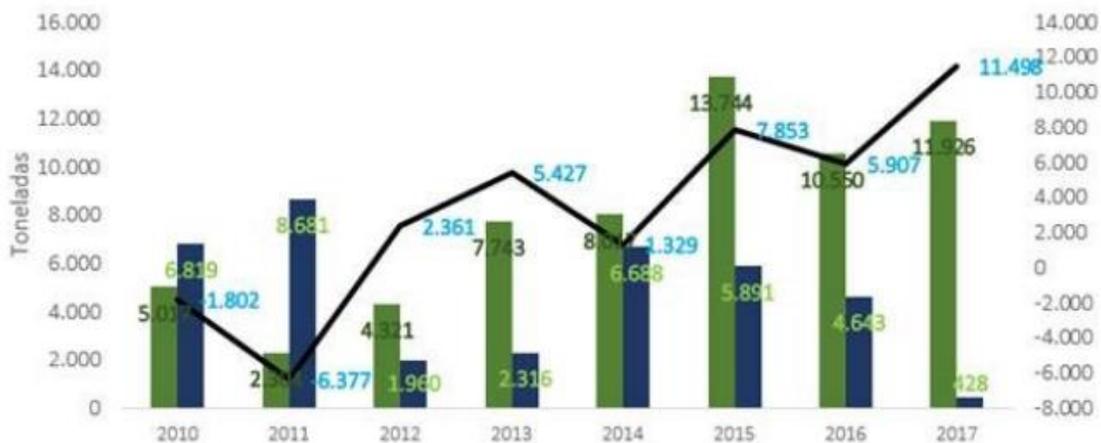
Después de la reducción del conflicto la federación cacaotera en conjunto del ministerio de agricultura siguen mejorando y tecnificando el sector, renovando plantaciones y educando su mano de obra en este caso los campesinos, lo que los ha llevado a un aumento de familias del sector rural involucradas en este negocio, las cuales llegan a más de 38.000 familias, el sector demuestra querer seguir creciendo en al menos un 7%, tasa que se quiere seguir manteniendo en el pasar de los años y la cual va directamente proporcional al aumento del empleo y generando un panorama positivo

para los colombianos, las estadísticas demuestran que en el 2017 el país alcanzó su máxima producción en la historia, 60.000 toneladas de cacao.

Este sector va en aumento y la obra de mano requerida va a ser cada vez mayor, además de la proyección de exportación que el sector tiene planeada y la activación del precio a nivel internacional. En esta proyección se planea llegar a países como Canadá y estados unidos. Cabe resaltar que ya tienen presencia en países tales como México, Italia y España. Pro Colombia está generando una estrategia en conjunto del ministerio de agricultura para promocionar el café colombiano en el mundo. Todas estas medidas llevan al crecimiento del sector y como está dicho anteriormente a un crecimiento en la contribución de empleo para el país.

Por otra parte, la balanza comercial del grano de cacao para Colombia, como se muestra en la figura 5, ha presentado un comportamiento positivo en los últimos años. Las exportaciones del año 2017 superaron las 11 mil toneladas valoradas en USD 27 millones, siendo los principales destinos Estados Unidos, México, Ecuador. Las importaciones alcanzaron 428 toneladas por valor de USD 877 mil, provenientes de Venezuela y Ecuador.

Figura 5. Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia.



Fuente: Base de exportaciones e importaciones DIAN-DANE.

Fuente: (FINAGRO, s.f)

2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Chocolates Gironés fue fundada en el año de 1960 como una Industria Casera en la población de Girón, Santander, por el Señor Marcos Quintero Esposa e hijos, quienes empezaron a elaborar el chocolate en bola siendo esta presentación la de mayor tradición en la empresa. Pasados unos años

se traslada al barrio La Victoria de Bucaramanga, y por último al barrio La Cumbre, desde 1971 hasta hoy. Sus productos han sido la obra de mujeres y hombres del sector, una razón más para su fortalecimiento y aumento en el sentimiento de pertenencia de todos los integrantes de la misma.

La empresa cuenta con tres unidades de negocio: materias primas para la industria de la chocolatería, barras de chocolate gourmet y su tradicional chocolate de mesa de la marca Gironés. En general, las dos primeras líneas de negocio tienen una posibilidad de comercialización en el mercado internacional, como es el caso del licor de cacao ya es exportado al mercado ecuatoriano, en donde su principal cliente certifica origen Colombia en su producto final. En cambio, la otra línea va muy de la mano de la innovación. Por lo cual, la empresa lanzó la marca Davida, una línea de chocolatería fina, que incluye barras de chocolate gourmet que contienen diferentes porcentajes de cacao, snacks y nibs de cacao cubiertos de chocolate.

Esta línea tiene como objetivo reposicionar el cacao colombiano y los frutos ya se evidencian. El año pasado el producto fue presentado en el Salón del Chocolate de París y del mismo ya la empresa vende más de \$90 millones al mes y ha comenzado a comercializar el producto en grandes superficies en diferentes regiones del país.

Por otro lado, de acuerdo con (Dinero, 2018) Gironés, es la empresa de chocolate más grande de Santander, y una de las más representativas en el procesamiento de cacao en el país. La empresa logra ventas de 23.000 millones de pesos y busca crecer en mercados externos. Teniendo en cuenta que, la proyección es llegar a mercados internacionales de alto valor en el tema de cacao y la empresa reconoce que se encuentra lista para dar ese paso y por ello asisten a macrorruedas, ruedas de negocios y ferias internacionales, con el fin no solo de hacer contactos con posibles clientes, sino de dar a conocer sus productos basados en la innovación.

Además, para este proceso se debe considerar que la empresa ha logrado mejoras financieras a través de la productividad y la inversión realizada en procesos de investigación y desarrollo, dado que la empresa cuenta con una capacidad de producción utilizada de 230 toneladas de cacao mensuales en las diferentes líneas de producto. Del mismo modo, la empresa destaca que en el proceso desarrollado por la empresa en los últimos años ha sido clave el apoyo del Programa de Transformación Productiva, pues logró grandes avances en materia de productividad, gracias no solo al mejoramiento de los procesos internos, sino al trabajo desarrollado con los agricultores que son proveedores de la empresa. (Dinero, 2018)

Lo anterior, ayudando al proceso de desarrollo de integración vertical de la cadena de abastecimiento de empresa, haciendo un acompañamiento con cada uno de los proveedores, principalmente enfocado en los cultivadores de cacao, para que pudieran trabajar de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de la empresa.

2.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO

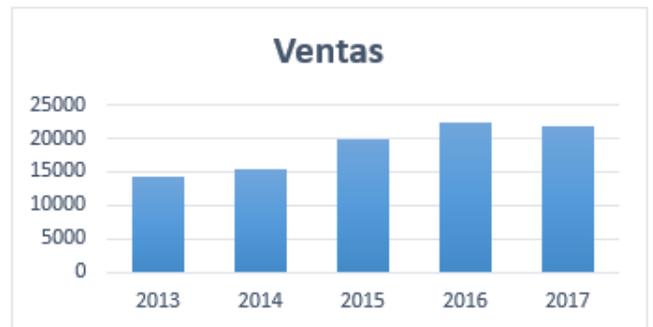
Para realizar el análisis financiero de la empresa, se realizó con base en la información recolectada en Benchmark, en la cual, la información está actualizada hasta el año 2017. Además, todos los valores presentados están millones de pesos colombianos (COP).

2.2.1.1 Indicadores de tamaño

- **Ventas**

En la figura 6, se muestra el valor de las ventas de la empresa Girones S.A en el transcurso de los años 2013 a 2017. Donde a lo largo de los años se muestra un incremento en las ventas, a pesar de que, en el año 2017, estas ventas disminuyeron un 3.03%, pasando de unas ventas de 22.389 millones de pesos en el año 2016 a 21.711 millones de pesos en el año 2017.

Figura 6. Ventas Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Activos**

Figura 7. Activos Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

En relación a los activos con los que cuenta la empresa Girones S.A, en la figura 7 se muestra que en los últimos años se había incrementado año a año el total de estos, teniendo en cuenta que para el año 2013, la empresa contaba con 8.190 millones de pesos en activos, mientras que para el año 2016, contaba con 11.883 millones de pesos. Sin embargo, para el año 2017 se evidencio un decrecimiento, al

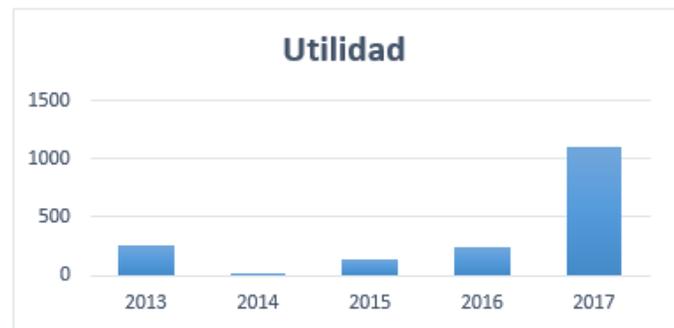
terminar el año con activos totales de 11.462 millones de pesos, los cuales se pudieron haber dado por la venta o deterioro de alguno de los activos con los que contaba la empresa.

- **Utilidad**

Representa las ventas/ingresos menos los costes de una empresa, para el caso de Girones S.A podemos concluir que durante el año 2014 hubo un decrecimiento sustancial llegando a tan solo 14 millones de pesos esto debido a la inversión de maquinaria realizada el mismo año por medio de una importación. Por lo que

podemos ver en la figura 8, se evidencia una inversión positiva reflejada en el crecimiento del mismo indicador en los años posteriores aumentando en casi un 94%. Además, en el año 2016 se evidencio otra inversión por medio de importaciones lo cual con lleva al crecimiento de utilidades en el año 2017 con una utilidad de 1.105 millones de pesos. Por otro lado, se puede establecer el crecimiento en la utilidad del último año gracias a un mejoramiento en el manejo de los costos de la empresa, dado por la optimización de sus recursos requeridos para operar.

Figura 8. Utilidad Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Patrimonio**

Figura 9. Patrimonio Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

El patrimonio, son los recursos que tiene la empresa para cumplir con sus objetivos u obligaciones, en el caso de Girones S.A, como se muestra en la figura 9, la empresa en los últimos años ha mostrado un incremento en el total del patrimonio a excepción del año 2016, el cual se pudo haber dado por una importación realizada

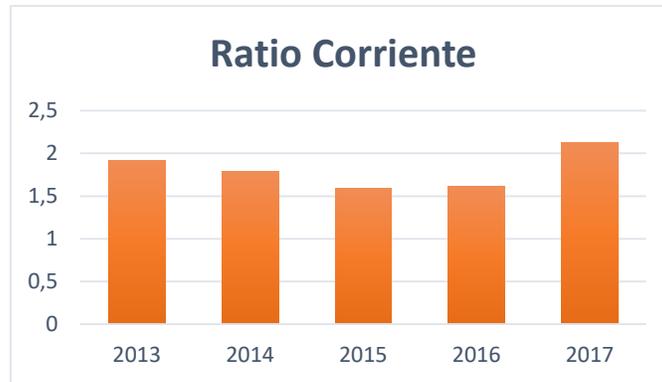
en este año por un valor de USD\$43.560, lo cual, pudo afectar el total de la cuenta, sin embargo, para el año 2017 se incrementó el total de patrimonio, finalizando el año con un total de 6.167 millones de pesos con los que cuenta la empresa para su funcionamiento.

2.2.1.2 Indicadores de liquidez

- **Ratio Corriente**

El ratio o razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Es decir, por cada peso que Girones S.A les deba a sus terceros, en el año 2017 contaban con 2.13 pesos para satisfacer esa deuda, es decir, la empresa no cuenta con problemas para dar respuesta a sus obligaciones financieras, dado que cuentan con la capacidad para hacerlo. Además, es importante mencionar que, a lo largo de los últimos años, la empresa ha contado con mayor capacidad para cumplir con sus deudas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 10. Ratio Corriente Girones S.A



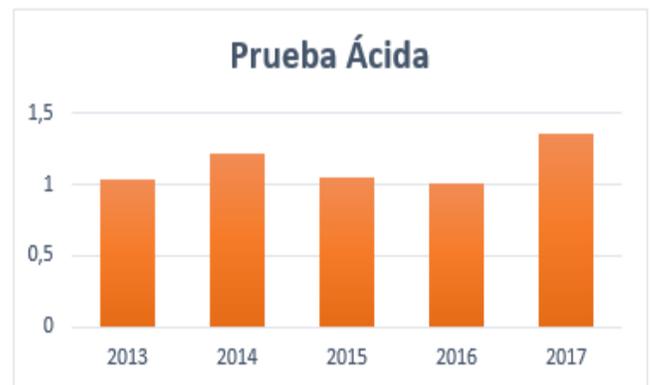
Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Prueba Ácida**

La prueba ácida revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Por lo cual, como se

muestra en la figura 11, para el caso de Girones S.A, por cada peso que la empresa deba cancelar por obligaciones corrientes, en el año 2017 contaba con 1.35 pesos para cancelar. Lo cual, demuestra que la empresa cuenta con un buen flujo de efectivo para cubrir sus obligaciones.

Figura 11. Prueba Ácida Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo hace referencia a los recursos que requiere la empresa para poder operar, es decir, el valor que debe asumir en materia prima, mano de obra, activos, entre otros. Por lo cual, de acuerdo con la figura 12, Gironés año a año ha tenido que recurrir a mayor capital de trabajo alcanzando a un valor de \$3.922 millones de pesos, como consecuencia a que la empresa ha incrementado sus capacidades de producción y la cantidad de productos en su portafolio.

Figura 12. Capital de trabajo Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

2.2.1.3 Indicadores de endeudamiento

- **Endeudamiento**

Figura 13. Endeudamiento Girones S.A



Fuente: (Benchmark, 2018)

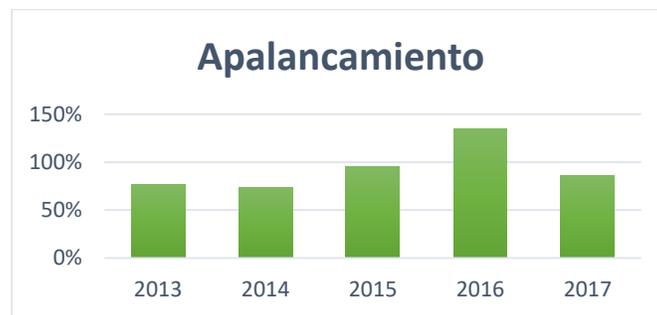
El endeudamiento mide el riesgo de la empresa al tomar una deuda, lo que afecta la actividad patrimonial y la capacidad de endeudarse. Para el caso de Girones, en el año 2016 contaban con un porcentaje de deudas del 57.37% sobre el total de los activos. Sin embargo, para el año 2017 este porcentaje disminuyó un 10.94% al tener un porcentaje de deudas del 46.19% sobre el total de los activos. Es decir, para el año 2017 por cada peso que la empresa tenía invertido en activos, 46.19

pesos han sido financiados por los acreedores. Lo cual representa un porcentaje aceptable de endeudamiento para la empresa. Por otro lado, se puede evidenciar que en el año 2016 la empresa contaba con un porcentaje significativo de endeudamiento fruto de las inversiones realizadas para mejorar la capacidad productiva. Los cuales, se han ido recuperando en los siguientes años.

- **Apalancamiento**

El apalancamiento tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Para el caso de Girones, como se muestra en la siguiente figura, la empresa disminuyó en los últimos dos años el porcentaje de participación de los acreedores en la financiación de los activos, debido a que en el año 2016 financiaban el 134.58%, mientras que en el año 2017 financiaron exclusivamente el 85.85%. Lo cual, demuestra que, pese a que el indicador ha sido menor, la empresa, sigue utilizando mecanismos como la deuda para poder aumentar las inversiones.

Figura 14. Apalancamiento Girones S.A

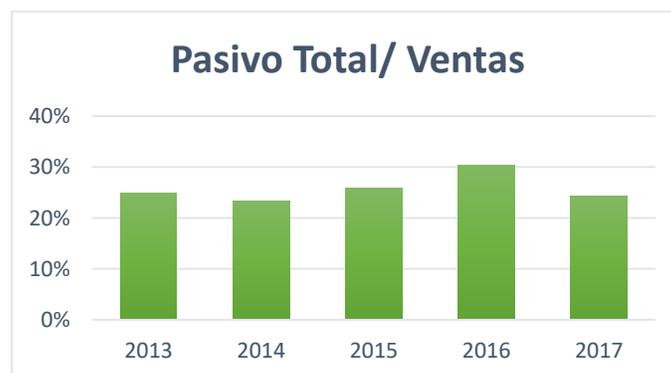


Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Pasivo Total/Ventas**

La empresa Girones S.A, presentaba un incremento en la relación del pasivo sobre las ventas en los últimos años, destacando que para el año 2016, por cada peso que la empresa debió a terceros, 30.45 pesos de las ventas se destinaban a la cancelación de estas, mientras que para el año 2017, solo 24.39 pesos de las ventas satisfacían el pasivo, lo cual se pudo haber dado por el decrecimiento en el total de los pasivos de un año a otro, a pesar de las ventas también fueran menores.

Figura 15. Pasivo Total/Ventas Girones S.A

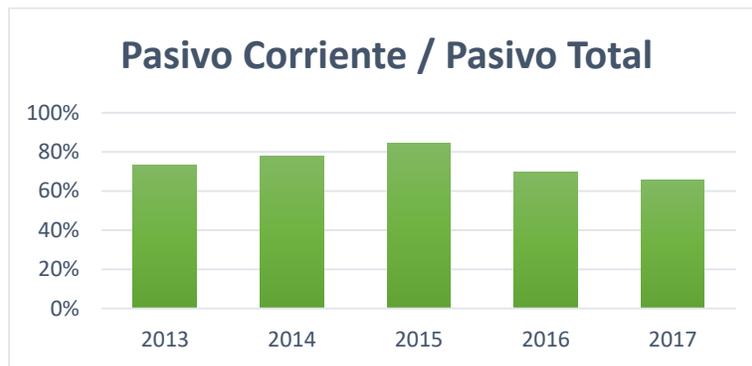


Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Pasivo Corriente/Pasivo Total**

Para la empresa, por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros 69.53 pesos (año 2016) y 65.45 pesos (año 2017), tienen vencimiento corriente. Es decir que en el 69.53% (año 2016) y 65.45% (año 2018) de los pasivos con terceros tienen vencimiento en menos de un año. Es importante resaltar que a pesar de que en el año periodo de tiempo 2013 a 2015, este valor iba en ascenso, en los últimos años dicho porcentaje ha decrecido, ya sea porque disminuyeron el total del pasivo o que la mayoría de las deudas se cumplen en el largo plazo.

Figura 16. Pasivo corriente/ Pasivo total



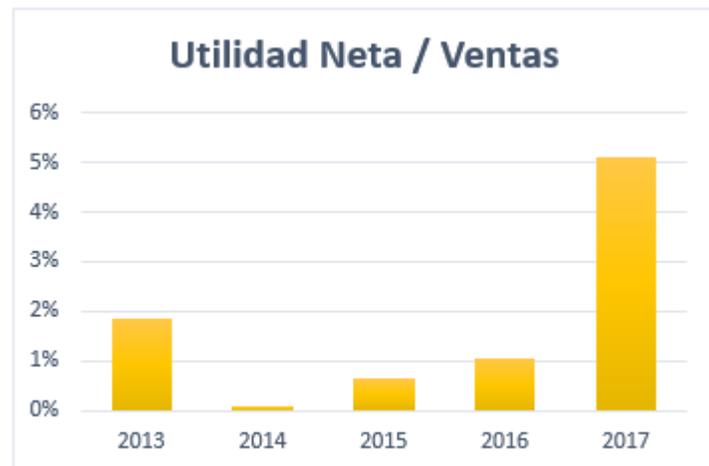
Fuente: (Benchmark, 2018)

2.2.1.4 Indicadores rentabilidad

- **Rentabilidad sobre ventas**

La rentabilidad sobre ventas mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial por lo que podemos ver que la empresa tuvo una baja significativa en el año 2014 por lo que podríamos deducir que la utilidad neta/ventas tuvo un impacto fuerte, esto debido a la gran importación realizada en el

Figura 17. Utilidad neta/ventas netas



Fuente: (Benchmark, 2018)

mismo año por un valor de USD\$179.514 la cual deducimos como una inversión en maquinaria, ya que en los próximos años se genera una mejora significativa en el porcentaje de ventas en un

30,28% en el 2015 y 12,33% en el año 2016, y esto lleva a un alza positiva en la correlación del mismo indicador, en el año 2016 se ve nuevamente una inversión de capital en importaciones con un monto de USD\$43.560 que deducimos es una compra nuevamente de maquinaria la cual da una inyección a la producción y dispara el indicador en el año 2017.

- **Retorno de activos**

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. En la figura 20 podemos apreciar que para la empresa Girones S.A, hay una reducción significativa en la rentabilidad de los activos de casi un 3% en el año 2014; en los años siguientes se ve una mejora sustancial del indicador año a año de casi un 1,5% anual y un crecimiento sustancial de 7,55% en el año 2017 esto puede ser debido a una mayor rotación de activos ya que el volumen de ventas pudo haber aumentado debido a la compra de la nueva maquinaria haciendo procesos más efectivos.

Figura 18.Utilidad bruta/activo total

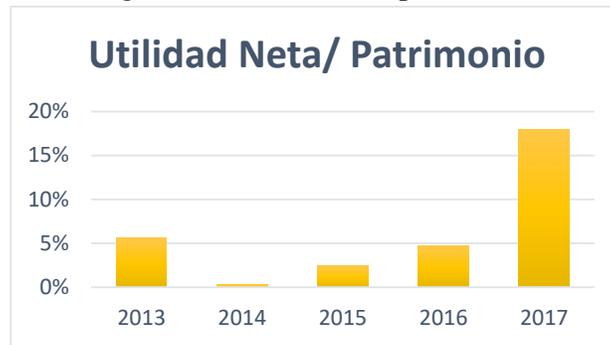


Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Es una ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. Podemos concluir que para la empresa Girones S.A, el año 2014 fue un año con poco lucro para los accionistas con tan solo un 0,29% de rentabilidad sobre su total patrimonio lo cual mejoro durante los tres siguientes años y de forma muy significativa en el año 2017 donde llegaron a un 17,92%, sobre lo que concluimos fue debido a la mejora establecida anteriormente como inversión de maquinaria y el apoyo del PTP que ha permitido garantizar el crecimiento de la empresa, lo cual conllevó al aumento de su productividad y por ende su utilidad neta.

Figura 19. Utilidad neta/patrimonio



Fuente: (Benchmark, 2018)

- **Margen operacional**

Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objeto social en la figura 22 vemos que este ha sido un indicador bastante irregular con el pasar de los años y que comparando los últimos años en correlación a este indicador su mejor año fue el 2013 con 6,8% y el actual con un 6,42%. Mientras que en los años intermedio hubo mejoras y desmejoras de este lo cual se podría deber a la disminución y aumento de costos a lo largo de los años.

Figura 20. Utilidad operacional/ventas



Fuente: (Benchmark, 2018)

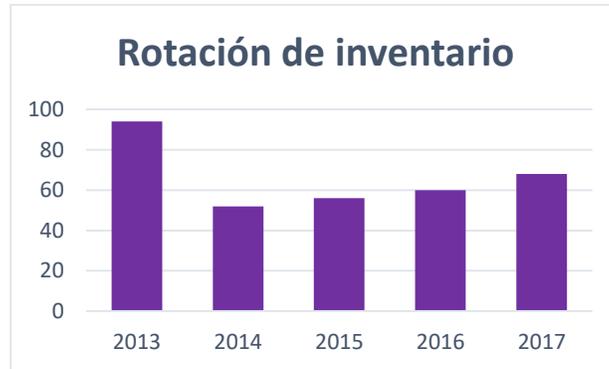
2.2.1.5 Indicadores de eficiencia

- **Rotación de inventarios**

La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, por lo cual, la empresa Girones S.A tiene una alta rotación de inventarios, como lo vemos en la figura 21 en el año 2013 rotaba su inventario cada 94 días, es decir que sus productos se demoraban bastante tiempo en convertirse en una compra. Mientras que para el año 2017, la rotación disminuyó a 68 días, dado por el incremento en las ventas pese a que a la mayoría de sus clientes el producto sea vendido a un plazo de pago, lo que demora el tiempo de conversión

en dinero. Sin embargo, se recomienda continuar en el proceso de diversificar su portafolio de clientes, con el fin de incrementar sus ventas y mejorar sus niveles de rotación.

Figura 21. Rotación de inventarios



Fuente: (Benchmark, 2018)

2.3. ANALISIS DEL PRODUCTO

En la tabla 4 se evidencia la descripción general de la línea de producto escogido para realizar el proceso de internacionalización, conocido como la marca DAVIDA de la empresa Chocolates Gironés, teniendo en cuenta la posición arancelaria y los competidores en Colombia.

Tabla 4. Producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
DAVIDA (barras de chocolate no rellenas, menores a dos kilos)	1806.32 0090	<ul style="list-style-type: none"> • Davida es el chocolate Premium de chocolate girones S.A elaborado con la mejor selección de cacao colombiano; los cuales cuentan con distintos porcentajes de cacao, en su presentación original o mezclado con exóticos sabores dulces, frutales y salados. • Competidores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Chocolates Latorre 2. Cacao Hunters 3. Nikadi 4. Chocolate Santander 5. Chocolates Lök 6. Manifestó Cacao • El producto tiene una línea exótica, como punto diferenciador de su competencia con seis diferentes sabores originales de las

		<p>raíces colombianas; debemos tener en cuenta que este es un chocolate especial, ya que su sabor viene inmerso en la barra en vez de como un relleno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto actualmente no cuenta con presencia internacional
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la empresa Girones S.A. produce aproximadamente 230 toneladas de cacao mensualmente, para todas sus líneas de producto, de las cuales, dirige 46 toneladas a la línea de DAVIDA, es decir, el 20% del total de la producción. Además, la línea DAVIDA cuenta con dos sublíneas de las cuales son barras y trozos, dentro de los cuales 32 toneladas son destinadas a las barras de chocolate. En la tabla 5, se puede evidenciar la distribución de producción de cacao para cada línea de producto.

Tabla 5. Producción actual de Gironés

PRODUCCIÓN ACTUAL GIRONÉS	
Producción Total / Mes	230 Toneladas
LINEAS PRODUCTO	PRODUCCIÓN / MES (TONELADAS)
Chocolate de mesa	71
Coberturas	37
Licor de cacao	28
Nibs	16
Cacao en Polvo	32
DAVIDA	46
LINEA DAVIDA	46 TON / MES
Barras	32 ton / mes
Trozos	14 ton / mes

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa

Basado en esta información, fue identificado el número de barras producidas actualmente, como se muestra en la tabla 6, la línea DAVIDA produce aproximadamente 800.000 barras mensuales. Además, es importante aclarar que para la generación de las mismas solo se está utilizando un 60% de la capacidad instalada, por lo cual, si se utilizará el 100% de la capacidad, dando disponibilidad para aumentar la producción y expandirse a nuevos mercados, es decir, incrementando la probabilidad de su potencial de exportación, la empresa podría llegar a producir 1.120.000 barras de chocolate de la marca DAVIDA.

Tabla 6. Producción línea Davida

CANTIDAD PRODUCIDA ACTUALMENTE		CANTIDAD PRODUCIDA INCREMENTO 40%	
1 TON	1.000.000 GR	1 TON	1.000.000 GR
32 TON	32.000.000 GR	44,8 TON	44.800.000 GR
<i>Cada barra de chocolate DAVIDA cuenta con 40 gr</i>		<i>Cada barra de chocolate DAVIDA cuenta con 40 gr</i>	
32.000.000 GR	800.000 BARRAS	44.800.000 GR	1.120.000 BARRAS
800.000 BARRAS	7407 CAJAS	1.120.000 BARRAS	10.370 CAJAS

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta que la empresa puede producir para la línea DAVIDA hasta 1'120.000 barras mensuales, con la utilización del total de su capacidad instalada actual, es decir, sin requerimiento de nuevas inversiones en maquinaria, la empresa tendría una capacidad de oferta exportable de hasta 320.000 barras mensuales.

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

Teniendo en cuenta que, la empresa cuenta con las capacidades para ampliar su mercado e incursionar en el mercado internacional, se deben evaluar el mercado objetivo, teniendo en cuenta las necesidades de los posibles consumidores y de la empresa como tal.

3.1 SELECCIÓN DE PAÍS

Para realizar la selección del país objetivo, se realizó inicialmente una búsqueda de los principales países en el comercio internacional de las barras de chocolate. Por lo cual, en la tabla 7, se muestran los principales importadores de barras de cacao sin relleno a nivel mundial se tienen países como: Reino Unido, Canadá, España, y Japón; mientras que, los principales destinos de exportación del mismo producto para Colombia son: Estados Unidos, Ecuador, México y Panamá.

Tabla 7. Principales países en el comercio internacional de barras de chocolate

PRINCIPALES PAISES IMPORTACIONES A NIVEL MUNDIAL	PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION DE COLOMBIA
Estados Unidos de América	Estados Unidos de América
Alemania	Ecuador
Francia	México
Reino Unido	Panamá
Países Bajos	España
Canadá	Chile
Bélgica	Costa Rica
Polonia	Colombia
España	Canadá
Italia	Japón
Japón	Trinidad y Tobago
Arabia Saudita	Federación de Rusia
Austria	Australia
Australia	Reino Unido
Emiratos Árabes Unidos	El Salvador
Federación de Rusia	República Bolivariana de Venezuela
Hong Kong, China	Bélgica
Suecia	Aruba
República Checa	Noruega
Irlanda	Guatemala
China	Estado Plurinacional de Bolivia
Dinamarca	Brasil

Fuente: (TradeMap, 2018)

Con base en lo anterior se ha pudo establecer que los principales países importadores a nivel mundial no son la mejor opción para la internacionalización del producto de la empresa Girones S.A, esto debido a los altos aranceles y los niveles complejos de competitividad, teniendo en cuenta la cercanía de estos países con Suiza país reconocido por la mejor producción de chocolates de este tipo a nivel mundial y la cercanía para algunos de estos países con África mayor productor de chocolate del mundo.

Es por esto que, con el fin de potencializar el proceso de inserción de la marca DAVIDA en el mercado internacional, se pretende inicialmente enfocarse en los principales países destino de las exportaciones colombianas y a su vez, identificar oportunidades para incursionar en países ubicados geográficamente de manera cercana al territorio nacional; con base en diferentes aspectos como lo son: la afinidad cultural, los acuerdos comerciales vigentes y un mayor acceso a la información enfocado en los procesos de internacionalización y distribución física internacional, que apoyan un proceso inicial de mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda a la empresa enfocarse en países vecinos tales como, Ecuador, México, Panamá y Chile. Los cuales, son los países que se utilizaron como base para la realización de la matriz de mercados con el fin de seleccionar el país objetivo, como se puede evidenciar en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz de selección de país objetivo

VARIABLE	MEXICO	P	C	R	PANAMA	P	C	R	CHILE	P	C	R	ECUADOR	P	C	R
Importaciones USD	25.140.826	6%	5	0,30	236.123	6%	2	0,12	5.189.215	6,00%	4	0,24	443.904	6,00%	3	0,18
Crecimiento de las importaciones %	5%	7%	4	0,28	9%	7%	5	0,35	-3%	7,00%	3	0,21	-2%	7,00%	2	0,14
Cantidad Importada (Toneladas)	269	8%	4	0,32	104	8%	3	0,24	51	8,00%	2	0,16	786	8,00%	5	0,40
Valor Unitario (USD)	\$ 5.725	7%	5	0,35	\$ 5.183	7%	3	0,21	\$ 4.294	7,00%	2	0,14	\$ 5.623	7,00%	4	0,28
Importaciones percapita	0,19	5%	4	0,20	0,06	5%	2	0,10	0,29	5,00%	5	0,25	0,03	5,00%	3	0,15

Consumo per cápita	750 gr	7%	4	0,28	650 gr	7%	3	0,21	1800 gr	7,00%	5	0,35	300 gr	7,00%	2	0,14
Riesgo de no pago	BBB	7%	3	0,21	A4	7%	4	0,28	A2	7,00%	5	0,35	B-	7,00%	1	0,07
Crecimiento de las exportaciones colombianas a país destino	147%	8%	5	0,40	9,0%	8%	3	0,24	84,0%	8,00%	4	0,32	6,0%	8,00%	2	0,16
Aranceles	General: 20,23% Preferencial: 0%	8%	5	0,40	General: 5% Preferencial: 4%	8%	3	0,24	General: 6% Preferencial: 0%	8,00%	4	0,32	General: 20% Preferencial: 0%	8,00%	4	0,32
Restricciones técnicas	Factura comercial Permisos previos de exportación e importación. Solicitud de requisitos fitosanitarios para importación Certificado fitosanitario y sanitario para importación Etiquetado: procedencia, marca, duración, quien lo produce, ingredientes, características como la cantidad y duración, modo de fabricación, etcétera. Marcado de país de origen.	7%	4	0,28	Factura comercial Documento de transporte Certificado de la autoridad panameña de seguridad de alimentos Certificado de origen	7%	5	0,35	Factura comercial Ficha técnica del producto Vistos Buenos o Certificaciones cuando procedan Cumplimiento del reglamento sanitario de alimentos Certificado del código sanitario brindado por la secretaría ministerial de la salud. Certificado emitido	7,00%	4	0,28	Impuesto a la Salida de Divisas del 5%, Registro de Importación (Registro Único de Contribuyente (RUC), Registro de Importador), Controles previos a la Importación, Regulaciones de la Aduana (Factura comercial, Declaración Andina de Valor, Documento que sustente el cumplimiento de las normas técnicas, Certificado Fitosanitario de Exportación, Requisitos para emitir el documento de destinación aduanero, Certificado Fitosanitario/Zoosanitario de exportación, certificado emitido	7,00%	3	0,21

								por la autoridad aduanera				Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria				
Medio de transporte	Marítimo: 17 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de tránsito: 14 a 26 días	8%	2	0,16	Marítimo: 20 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de tránsito: 1 a 5 días	8%	5	0,40	Marítimo : 17 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de tránsito: 10 a 25 días	8,00%	3	0,24	Marítimo: 18 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de tránsito: 1 a 15 días	8,00%	4	0,32
PIB (US\$ millones)	1.939.000	6%	5	0,30	51.260	6%	2	0,12	303.500	6,00%	4	0,24	124.700	6,00%	3	0,18
PIB per capita (US\$)	17.040	6%	4	0,24	14.300	6%	3	0,18	17.400	6,00%	5	0,30	8.650	6,00%	2	0,12
Inflación	3,57%	5%	3	0,15	5,90%	5%	2	0,10	3,30%	5,00%	5	0,25	3,50%	5,00%	4	0,20
Devaluación	-5,38%	5%	2	0,10	0,00%	5%	3	0,15	-25,60%	5,00%	1	0,05	0,00%	5,00%	3	0,15
TOTAL		100%		3,97		100%		3,29		100%		3,70		100%		3,02

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se puede afirmar que estos países han sido seleccionados, en base a la fuente TradeMap, estos cuatro países: Ecuador, México, Chile y Panamá son los países de la región latinoamericana con mayor participación como destino de exportación colombiana para las barras de chocolate no rellenas, menores a dos kilos.

De acuerdo con las variables evidenciadas en la tabla 3, se realizó inicialmente un proceso de búsqueda con base en MacMap, del valor del arancel manejado entre los países y si se cuenta con algún tipo de tasa de preferencia dada por los tratados o acuerdos que tienen estos países en común, como se muestra en las figuras 22, 23, 24 y 25.

Figura 22. Tarifa arancelaria Ecuador

Tariffs applied by Ecuador

Product: 1806320000 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o barras: Sin rellenar
 Partner: Colombia
 Data source: ITC (MAcMap)
 Year: 2017
 Nomenclature: HS Rev.2012
 AVE Methodology: AVE based on the World Tariff Profile (WTP)

<< New search << Modify search

Tariff regime	Applied tariff (as reported)	Applied tariff (converted)	Total ad valorem equivalent tariff
MFN duties (Applied)	20.00%	20.00%	20.00%
Preferential tariff for CAN countries	0%	0%	0%

Page size: 50 2 items in 1 pages

Fuente: (MacMap, 2017)

Figura 23. Tarifa arancelaria México

Tariffs applied by Mexico

Product: 18063201 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, sin rellenar: Sin rellenar
 Partner: Colombia
 Data source: ITC (MAcMap)
 Year: 2017
 Nomenclature: HS Rev.2012
 AVE Methodology: AVE based on the World Tariff Profile (WTP)

<< New search << Modify search

Tariff regime	Applied tariff (as reported)	Applied tariff (converted)	Total ad valorem equivalent tariff
MFN duties (Applied)	20% + 0.36 Dls por Kg de azúcar	20.00% + 20.23 \$/Ton	20.23%
Preferential tariff (AAP.CE33) for Colombia	0%	0%	0%
Preferential tariff for Colombia	0%	0%	0%

Page size: 50 3 items in 1 pages

Fuente: (MacMap, 2017)

Figura 24. Tarifa arancelaria Chile

Tariffs applied by Chile

Product: 18063290 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás en bloques tabletas o barras: Sin rellenar: Los demás
 Partner: Colombia
 Data source: ITC (MAcMap)
 Year: 2017
 Nomenclature: HS Rev.2017
 AVE Methodology: AVE based on the World Tariff Profile (WTP)

<< New search << Modify search

Tariff regime	Applied tariff (as reported)	Applied tariff (converted)	Total ad valorem equivalent tariff
MFN duties (Applied)	6.00%	6.00%	6.00%
Preferential tariff (AAP.CE24) for Colombia	0%	0%	0%
Preferential tariff for Pacific Alliance countries	0%	0%	0%

Page size: 50 3 items in 1 pages

Fuente: (MacMap, 2017)

Figura 25. Tarifa arancelaria Panamá

Tariffs applied by Panama

Product: 18063290 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o barras: Sin rellena: Los demás
 Partner: Colombia
 Data source: ITC (MacMap)
 Year: 2013
 Nomenclature: HS Rev.2012
 AVE Methodology: AVE based on the World Tariff Profile (WTP)

<< New search << Modify search

Tariff regime	Applied tariff (as reported)	Applied tariff (converted)	Total ad valorem equivalent tariff
MFN duties (Applied)	5.00%	5.00%	5.00%
Regional tariff preference (Aladi: AR.PAR4) for Colombia	4.00%	4.00%	4.00%

Page size: 50 2 items in 1 pages

Fuente: (MacMap, 2017)

De acuerdo con lo anterior, se pudo establecer que con los cuatro países tomados como referencias se cuenta con una tarifa preferencial gracias a algún acuerdo o tratado entre los países que conlleva a que el arancel para este producto sea del 0%, excepto con Panamá, que el arancel es de 4%.

En la matriz de preselección fueron usados 15 variables las cuales son: importaciones, crecimiento de las importaciones, cantidad importada, valor unitario, importaciones per cápita, consumo per cápita, riesgo de no pago, crecimiento de las exportaciones colombianas a país destino, aranceles, restricciones técnicas, medio de transporte, PIB, PIB per cápita, inflación y devaluación. En las cuales los cuatro países seleccionados fueron evaluados bajo un sistema de calificación dando como resultado que el país destino sería México.

Uno de los factores importantes que hace México un destino deseable para Colombia, es el TLC firmado en el año 2010 el cual da una activación entre el comercio bilateral entre dichas naciones; esto se ve reflejado bajo el crecimiento de las exportaciones al país destino en un 147%, sumado al arancel preferencial del 0%, el cual nos da una ventaja competitiva en el mercado mexicano con diferentes competidores donde su arancel puede llegar a ser hasta del 20,23%.

Lo anterior, se puede ver reflejado en el crecimiento de las importaciones en el periodo del año 2016 a 2017, en los cuales, pese a no ser el país con mayor crecimiento, si representa un aporte significativo en las exportaciones colombianas, dado por el incremento en el 5% y tomando como referencia que de los países escogidos como referencia es el que mayor cantidad de toneladas importa, con 269 toneladas importadas de barras de chocolate desde Colombia. Por lo cual, a pesar

de que su incremento ha sido menor si representa un mayor volumen dado por la cantidad de importaciones que este país realiza.

Por otro lado, como análisis del país destino, se pueden observar otras ventajas entre ellas su PIB per cápita de 17,040 USD, uno de los más altos dentro de los países seleccionados, lo que concluye en un nicho de mercado con poder adquisitivo. Este es un indicador importante debido a que el producto de la empresa Girones S.A. no es de necesidad básica, por lo cual es necesario un nicho de mercado el cual pueda gastar en necesidades complacientes para el mismo.

En cuanto a los medios de transporte, para el comercio internacional entre Colombia y México se cuentan con 17 navieras de frecuencia semanal; sin embargo, este es uno de los factores que representan una dificultad en el tiempo de entrega, debido a que, de los países tomados como referencia, es aquel en el cual se tienen mayor tiempo de tránsito en promedio. Por lo cual, cuando se inicie el proceso de exportación se debe tener en cuenta el tiempo de entrega de acuerdo al tiempo de tránsito dado por el medio marítimo.

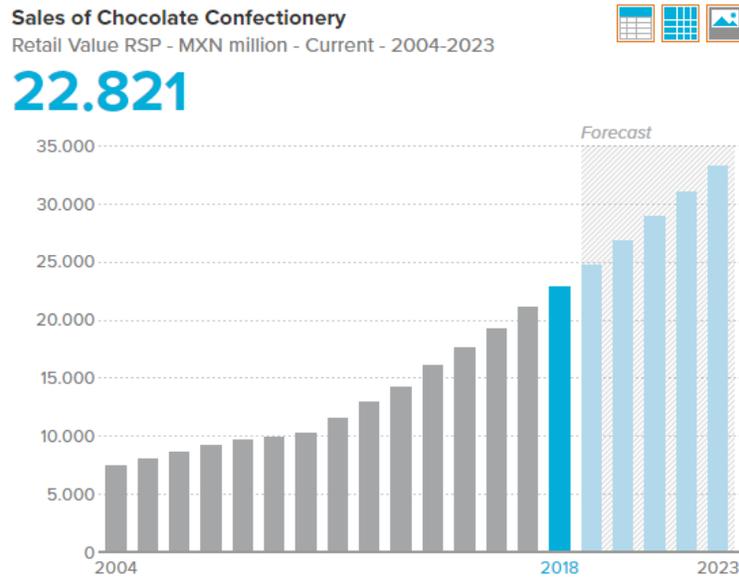
Por otra parte, El país de México tiene una inflación del 3,5%, el cual es un valor razonable bajo el promedio mundial, el cual fue de 2,5% en el año 2017 según el Banco Mundial. Este valor es cercano a la inflación colombiana la cual fue de un 3,18% en el 2018. Por lo que el incremento de precios en los valores del producto en el país mexicano no serían alzas abruptas de un año; por lo que se puede hacer referencia a la estabilidad mexicana y a la aspiración que tiene este mercado para Colombia.

Del mismo modo, la moneda mexicana se devaluó frente al peso colombiano en un -5.38% lo que ciertamente no es un panorama favorecedor para los exportadores, pero esto es amortiguado bajo las ventajas comparativas que dan el resto de los indicadores comparados en la matriz.

En definitiva, el país objetivo seleccionado de acuerdo a la matriz de mercados es México, con un total de 3.97 puntos frente a los demás países evaluados, teniendo en cuenta las ventajas y los resultados en cada una de las variables evaluadas mostradas anteriormente.

Por otro lado, un factor importante que apoya el proceso de selección del país como mercado objetivo, es con base en la información obtenida por el informe emitido por Passport del mercado del chocolate en México, en donde se muestra que para el año 2018, el sector tuvo un incremento del 3% y que, como se muestra en la figura 26, en los próximos cinco años tendrá un desarrollo sostenido que garantiza el crecimiento del mercado y la posibilidad de incrementar las exportaciones para satisfacer la demanda.

Figura 26. Crecimiento en ventas industria chocolate México



Fuente: (Passport, 2018)

En el mercado colombiano dichas barras en presentación de 40 gr tienen un precio de venta para mayoristas de aproximadamente 1 USD, por lo cual, haciendo una estimación de los posibles costos que conlleva la distribución física internacional y para poder competir en el mercado con el precio, se podría manejar un precio de venta estimado aproximadamente de 3 a 4 USD.

Además, el producto se va a enfocar en La ciudad de México, distrito capital, la cual, cuenta con una población de 21.580.000 de habitantes. Sin embargo, la empresa Girones S.A. decidió enfocarse en las tiendas Superama, esta cadena cuenta con un total de 15 tiendas las cuales están dirigidas a públicos de niveles socio económicos A/B nivel alto, C+ nivel medio alto y C nivel medio típico.

Por lo cual, en la tabla 9, se muestra el porcentaje de población y el número de habitantes en cada nivel socio económico, con el fin de apoyar el proceso de segmentación del mercado, establecido para la Ciudad de México.

Tabla 9. Población de Ciudad de México

Nivel socioeconómico	Porcentaje de la población	Numero de población
A/B nivel alto	6,8 %	1.467.440
C+ nivel medio alto	14,2%	3.064.360
C nivel medio típico	17%	3.668.600
C- medio emergente	17,1%	3.690.180
D+ nivel bajo típico	18,51%	3.994.458
D bajo extremo	21,4%	4.618.120
E muy bajo muy extremo	5%	1.079.000

Fuente: Elaboración propia, (INEGI,2018)

Por ende, la marca DAVIDA estará dirigida a total de 8'200.400 personas en la ciudad de México, los cuales, segmentamos en un rango de edades de 25 a 39 años, teniendo en cuenta la edad de los posibles consumidores de los productos de acuerdo a sus necesidades y preferencias, la cual equivale al 24% de la población, dando como resultado que la marca DAVIDA impactará un mercado con 1.968.096 habitantes de la ciudad de México, como posibles compradores por lo que se podría deducir con el consumo per cápita que es un total de 823.572.000 gramos dentro de esta población lo que deja entre competitivas marcas espacio a Girones S.A. para posicionar su marca DAVIDA.

3.2 CONDICIONES DE ACCESO

3.2.1 Acuerdos comerciales que favorecen la operación

Entre los Estados Unidos Mexicanos y la Republica de Colombia se cuenta con un tratado de libre comercio, el cual de acuerdo con (MinCIT, s.f) el Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994.

Este Tratado se celebró con el carácter de Acuerdo de Complementación Económica (ACE) de acuerdo con lo dispuesto en el Tratado de Montevideo 1980 y en la Resolución No. 2 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de las Partes signatarias. El Acuerdo se registró ante la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) como Acuerdo de Complementación Económica (ACE) No. 33.

El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años,

quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Además, se pretendió que el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

Sin embargo, luego en el año 2006 Venezuela presentó una denuncia, lo cual conllevó a que en el año 2009 Colombia y México finalizaran los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificatorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011.

Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, quedando algunas subpartidas por desgravar y otras subpartidas excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario, dentro de las cuales se encuentra exento de arancel la subpartida del producto establecido.

3.2.2 Condiciones arancelarias

Como se muestra en la figura 25 y a su vez, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la tarifa arancelaria para el producto a exportar, es decir, barras de chocolate con peso menor a 2kg sin rellenar es del 20% y a su vez cuentan con un arancel ad valorem de 20,23%. Sin embargo, gracias al tratado de libre comercio presente entre estos países, se incluye este producto dentro de los beneficiados con tasas arancelarias preferenciales, dando como resultado un arancel del 0%.

3.2.3 Condiciones no arancelarias

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-186-SSA1/SCFI-2013, CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS SIMILARES, Y DERIVADOS DEL CACAO. ESPECIFICACIONES SANITARIAS. DENOMINACIÓN COMERCIAL. MÉTODOS DE PRUEBA. (Secretaría de Gobernación, 2014)

3.2.3.1 Especificaciones sanitarias y fitosanitarias:

- **Especificaciones sanitarias**

Los productos objeto de esta Norma, deben ajustarse según corresponda a las siguientes especificaciones:

1. El responsable de la obtención de los productos objeto de esta Norma, así como el comercializador, cada uno en el ámbito de su responsabilidad, deben observar que las sustancias empleadas para la eliminación de plagas en cualquier parte del proceso cumplan

con las especificaciones establecidas en el Catálogo Oficial de Plaguicidas vigente, emitido por CICOPLAFEST.

2. En el proceso de los productos objeto de esta Norma, se deben aplicar las prácticas de higiene establecidas en la Norma Oficial Mexicana citada “Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.”
3. El agua que se emplee en el proceso de los productos objeto de esta Norma, debe cumplir con lo establecido en la Norma Oficial Mexicana citada “agua para su uso y consumo humano-Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.”
4. Las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos objeto de esta Norma, deben ajustarse a la normativa vigente.
5. Los productos objeto de esta Norma, que hayan sido modificados en su composición, deben sujetarse a lo establecido en la Norma Oficial Mexicana citada Bienes y servicios. Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales.
6. Para la elaboración de los productos objeto de esta Norma, se debe asegurar un secado completo de la superficie de equipo después de la limpieza del mismo y antes de iniciar operaciones.
7. Los aditivos permitidos para los productos objeto de esta Norma son los establecidos en el Acuerdo y sus modificaciones.
8. Contaminantes.
 - Los productos objeto de esta Norma no deben contener más de 15 $\mu\text{g}/\text{kg}$ de aflatoxinas, con excepción de los productos adicionados con semillas y/o cereales, cuyo límite máximo será de 20 $\mu\text{g}/\text{kg}$.
 - El productor o fabricante de los productos objeto de esta Norma, debe establecer mecanismos de control que permitan determinar la ausencia o presencia y cantidad de metales pesados y metaloides en las materias primas, en el producto en proceso de elaboración o en el producto terminado. La información generada debe estar a disposición de la Secretaría cuando ésta así lo requiera.

En el Apéndice A Informativo, se señalan los metales específicos y los niveles de referencia correspondiente.

9. Grasas añadidas.

- ✓ En la elaboración de chocolate se permite el uso de grasas vegetales distintas a la manteca de cacao, siempre que cumplan con los siguientes criterios:
 - ✓ Que sean grasas vegetales no láuricas ricas en triglicéridos monoinsaturados simétricos del tipo POP, POSt y StOSt.
 - ✓ Que sean miscibles en cualquier proporción con manteca de cacao y que sean compatibles con sus propiedades físicas (punto de fusión, temperatura de cristalización, velocidad de fusión y necesidad de una fase de temperado).
- ✓ Las grasas de origen vegetal que se pueden utilizar para la elaboración de chocolates son las que se enlistan a continuación, siempre que cumplan con los criterios señalados en esta norma, así como, teniendo en cuentas las denominaciones presentadas en la tabla 7

Tabla 10. Denominaciones

Denominación usual de las grasas vegetales.	Denominación científica de las plantas de las que pueden obtenerse dichas grasas.
1. Illipe, sebo de Borneo o Tengkwang.	1. Shorea ssp.
2. Aceite de palma.	2. Elaeis guineensis, Elaeis olifera.
3. Sal.	3. Shorea robusta.
4. Shea.	4. Butyrospermum parkii.
5. Kokum gurgi.	5. Garcinia indica.
6. Hueso de mango.	6. Mangifera indica.

Fuente: (Secretaria de Gobernacion, 2014)

- ✓ Como excepción, se permite la utilización de aceite de coco para el chocolate que se utilice en la fabricación de helados y otros productos congelados similares.
- Para los productos similares la sustitución de la manteca de cacao sólo podrá hacerse con grasas vegetales comestibles.
- No obstante, lo establecido en los puntos anteriores, la única grasa de origen animal que podrá utilizarse es la proveniente de la leche, que se considerará como sólidos totales de leche.

- El contenido de ácidos grasos trans en los productos objeto de esta Norma no deberá ser mayor al 5% del total de la grasa del producto.

10. Los productos objeto de esta Norma, debe cumplir con las siguientes especificaciones:

Microbiológicas.

Tabla 11. Especificaciones microbiológicas para cacao tostado, chocolate sus variedades y productos similares, derivados del cacao

Microorganismos	n1	c2	m3	M4	Clase del Plan
Coliformes totales UFC/g	5	2	10	100	3
Salmonella spp en 25g	10	0	0	-	2
Mohos y levaduras* UFC/g	5	2	10	100	3

Fuente: (Secretaria de Gobernacion, 2014)

Materia extraña.

Tabla 12. Especificaciones materia extraña

Materia Extraña	Cacao tostado	Chocolate sus variedades y productos similares	Derivados del cacao
	Límite máximo		
Madera, tallos, restos de mazorca, piedras y fibras	0.5%	-	-
Insectos o sus fragmentos	-	60 fragmentos de insectos en promedio por 100g cuando se examinan 6 submuestras de 100g o 90 fragmentos de insectos en cualquier submuestra.	75 fragmentos de insectos y exento de insectos completos en 50g de muestra.

Pelos de roedor	-	Un pelo de roedor en promedio por 100g cuando se examinan 6 submuestras de 100g o 3 pelos de roedor en cualquier submuestra.	2 pelos de roedor en 50g de muestra.
Excretas de roedor	22 mg/kg	Negativo.	Negativo.

Fuente: (Secretaria de Gobernacion, 2014)

11. El cacao no debe tener más de 7.5% de humedad.
12. En la elaboración de chocolates rellenos se permite el empleo de alcohol etílico anhidro o bebidas alcohólicas.
13. Los derivados del cacao deben cumplir con las siguientes especificaciones:

Tabla 13. Especificaciones físicas y químicas

Producto	Acidez máxima (% como ácido oleico)	Humedad máxima (% m/m)
Manteca de cacao	2.0	-----
Pasta de cacao	2.0	-----
Mezclas de cocoa y azúcar, chocolate en polvo	-----	7.0

Fuente: (Secretaria de Gobernacion, 2014)

- **Especificaciones fitosanitarias**

1. Inspección fitosanitaria en el punto de entrada al país
2. Certificado fitosanitario de la autoridad del país de origen
3. Expedición del certificado fitosanitario para importación que es el documento emitido por el SENASICA, en los puntos de ingreso a México, para las mercancías sanas de origen de vegetal reguladas por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), previo cumplimiento de los requisitos establecidos para este fin (Especificaciones sanitarias)

3.2.3.2. Etiquetado

Las etiquetas de los productos objeto de esta norma, destinadas al consumidor, deben cumplir con las disposiciones generales de etiquetado establecidas en la Norma Oficial Mexicana citada “Sistema General de Unidades de Medida.” del apartado de Referencias de esta Norma, así como las siguientes disposiciones particulares:

3.2.3.3 Información sanitaria.

Las etiquetas de los productos objeto de esta norma, además de cumplir con lo establecido en el Reglamento, deben cumplir con lo siguiente:

- Cuando se trate de productos con modificaciones en su composición, deben ostentar en la denominación los términos establecidos en la Norma Oficial Mexicana citada “Bienes y servicios. Dichos términos deben figurar en la misma superficie, a renglón seguido con el mismo tipo, color y tamaño de letra.
- En el caso de que los productos objeto de esta Norma contengan o incluyan productos alimenticios pre envasados como parte de promociones u obsequios, el envase de este último debe cumplir con las especificaciones de etiquetado correspondientes establecidas en la Norma Oficial Mexicana citada “Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados- Información comercial y sanitaria.” del apartado de Referencias de esta Norma.

3.2.3.4 Información Comercial.

1. Denominación comercial y factores esenciales de composición.

- Chocolate amargo u oscuro y semiamargo, a los productos homogéneos elaborados a partir de la mezcla de pasta de cacao, manteca de cacao, cocoa, adicionado de azúcares u otros edulcorantes, así como de otros ingredientes opcionales, tales como productos lácteos y aditivos para alimentos, y que debe cumplir con los mínimos previstos en la Tabla 8.
- Chocolate blanco, al producto homogéneo elaborado a partir de manteca de cacao, productos lácteos, azúcares u otros edulcorantes, aromatizantes e ingredientes opcionales, que cumple con los mínimos previstos en la Tabla 8.
- Chocolate con leche, al producto homogéneo elaborado a partir de la mezcla de dos o más de los siguientes ingredientes: pasta de cacao, manteca de cacao, cocoa, adicionado de azúcares u otros edulcorantes, extracto seco de leche referido a la adición de ingredientes

lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse, así como de otros ingredientes opcionales y aditivos para alimentos y que debe cumplir con los mínimos previstos en la Tabla 8.

- Chocolate en polvo, al producto homogéneo elaborado de la mezcla de cocoa, azúcares y otros ingredientes opcionales, y que debe cumplir con los mínimos previstos en la Tabla 8.
- Chocolate para mesa amargo u oscuro y semiamargo, al producto homogéneo elaborado a partir de la pasta de cacao, azúcar sin refinar con un tamaño de partícula mayor de 70 micras con la adición de ingredientes opcionales y que debe cumplir con los mínimos previstos en la Tabla 8.
- Chocolate relleno, al producto homogéneo recubierto con uno o más de los chocolates definidos en la Tabla 8, cuyo núcleo se distingue claramente, por su composición, del revestimiento. El chocolate relleno no incluye dulces de harina, ni productos de panificación, galletas o helados. La parte de chocolate del revestimiento debe representar al menos 25% del peso total del producto en cuestión. Tratándose de semillas, oleaginosas, malvaviscos, y frutos secos recubiertos de chocolate, no se podrán ostentar como chocolate relleno, aun cuando la presencia de chocolate en estos productos sea mayor o igual al 25% del peso total del producto en cuestión.

2. La etiqueta de los productos objeto de esta Norma, además de cumplir con lo establecido en los puntos anteriores, debe sujetarse a lo siguiente:

- Deberá ostentar la denominación genérica y específica de conformidad con la Tabla 8.

Tabla 14. Composición % m/m en base seca

Producto	Manteca de cacao total	Cocoa desgrasada totalmente	Sólidos totales de cacao	Grasa butírica total	Sólidos totales de leche	Sólidos totales de cacao y leche	Grasa vegetal diferente a la manteca de cacao*
Chocolate	≥ 18.0	≥ 14.0	≥ 35.0				≤ 5.0

Chocolate amargo u oscuro	≥ 22.0	≥ 18.0	≥ 40.0				≤ 5.0
Chocolate semiamargo	≥ 15.6	≥ 14.0	≥ 30.0				≤ 5.0
Chocolate con leche	≥ 20.0	≥ 2.5	≥ 25.0	≥ 2.5	≥ 14.0	≥ 40.0	≤ 5.0
Chocolate con alto contenido de leche	≥ 17.0	≥ 2.5	≥ 20.0	≥ 5.0	≥ 20.0	≥ 40.0	≤ 5.0
Chocolate con leche descremada	≥ 20.0	≥ 2.5	≥ 20.0	≤ 0.5	≥ 14.0	≥ 40.0	≤ 5.0
Chocolate blanco	≥ 20.0		≥ 20.0	≥ 3.5	≥ 14.0	≥ 34.0	≤ 5.0
Chocolate para mesa	≥ 11.0	≥ 9.0	≥ 20.0				≤ 5.0
Chocolate para mesa semiamargo	≥ 15.6	≥ 14.0	≥ 30.0				≤ 5.0
Chocolate para mesa amargo u oscuro	≥ 22.0	≥ 18.0	≥ 40.0				≤ 5.0
Chocolate en polvo	≥ 1.8		≥ 18.0				≤ 5.0

Fuente: (Secretaria de Gobernacion, 2014)

*La adición de grasas vegetales distintas a la manteca de cacao, no debe exceder del 5% de la masa del producto terminado, después de deducir el peso total de cualquier otro producto alimenticio comestible añadido al chocolate y sin reducir el contenido mínimo de las materias de cacao.

La composición de los productos de chocolate en sus diferentes denominaciones debe reportarse en base seca, para lo cual debe utilizarse el método de prueba de Pérdida al secado en productos de cacao, indicado en el Apéndice A Normativo.

- Los productos similares podrán utilizar el término chocolate siempre y cuando se anteponga el texto: "Sabor a", usando la misma tipografía, tamaño y color que la de la denominación.
- Cuando en la elaboración de los productos objeto de esta Norma, se utilice grasa diferente a la manteca de cacao se deberá declarar como grasa vegetal.

- Los chocolates que cumplan con los mínimos previstos en la Tabla 4 establecidos para chocolate amargo, podrán ostentarse indistintamente como chocolate amargo o bien como chocolate oscuro.

3.2.3.5 Envase y embalaje

- Los productos objeto de esta Norma se deben envasar en recipientes elaborados con materiales inocuos y resistentes a distintas etapas del proceso, de tal manera que no reaccionen con el producto o alteren las características físicas, químicas y sensoriales.
- Se debe usar material resistente que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro, a la vez que faciliten su manipulación, almacenamiento y distribución.

3.2.3.6 Normas internacionales y mexicanas

Esta Norma es parcialmente equivalente a las siguientes normas:

1. Codex Alimentarius. Norma de Codex para el cacao en pasta (licor de cacao/chocolate) y torta de cacao. Codex Stan 141-1983 Rev. 1-2001.
2. Codex Alimentarius. Norma del Codex para el chocolate. Codex Stan 87-1981 Rev. 1-2003.

3.3 PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN

3.3.1 Producto

El producto escogido es DAVIDA exótica, los cuales son barras de chocolate con diferentes porcentajes de cacao y adiciones de fruta. Los cuales manejan el mismo tamaño (Largo: 403 mm; Ancho: 300mm; Alto: 172 mm) y el mismo peso de 40 gr. Sin embargo, el diseño y el color varía de acuerdo a las adiciones de fruta en cada barra, es decir, se cuenta con un color distinto para cada tipo de adición de fruta y a su vez, su diseño de empaque se basa en resaltar la fruta adicionada en cada barra, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 27. Productos de DAVIDA exótica



Fuente: (Gironés, 2019)

Dicho producto está compuesto principalmente por licor de cacao, azúcar, manteca de cacao, Emulsificante (Lecitina de girasol) y la esencia frutal para cada tipo de barra, el cual, cuenta con una vida útil de aproximadamente un año, en condiciones normales de almacenamiento, sin procesos de manipulación que altere las propiedades, microbiológicas, fisicoquímicas y sensoriales del producto. Además, hay que tener en cuenta que el producto se debe almacenar en un lugar fresco y seco alejado de la luz directa a una temperatura entre 16 a 18 °C, a una humedad relativa por debajo de 65% y alejado de olores fuertes y/o extraños. Una vez abierto el producto consumase en el menor tiempo posible.

Además, el producto cuenta con unas características sensoriales las cuales se detallan en la tabla 15

Tabla 15. Características sensoriales del producto

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	METODO DETECCIÓN
Olor	Típico a chocolate	Análisis sensorial
Sabor	Característico a chocolate	Análisis sensorial
Color	Marrón	Análisis sensorial
Textura	Pasta firme, suave al paladar	Análisis sensorial
Aspecto	Sólido. No contiene impurezas, ni materiales extraños	Análisis sensorial

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa

Asimismo, el producto cuenta con unas características fisicoquímicas las cuales se detallan en la siguiente tabla

Tabla 16. Características fisicoquímicas del producto

CARACTERÍSTICA	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	METODO DETECCIÓN
Humedad	%	1,34	AOAC 931.04 - Gravimétrico
Ceniza	%	2,08	AOAC 972.15 – Gravimétrico
Grasa	%	39,98	AOAC 963.15 - Soxhlet
Proteína	%	8,06	-GOMEPL.01 - Método Kjeldahl
Fibra Cruda	%	7,77	Hidrólisis ácida y básica
Carbohidratos totales	%	48,54	Resolución 333 de 2011- cálculo
Valor calórico	Kcal/100 g muestra	586,22	Resolución 333 de 2011- cálculo
Sodio	mg/100 g muestra	25	AOAC 985.35-7 – Absorción atómica
Calcio	mg/100 g muestra	53	
Hierro	mg/100 g muestra	3,84	
Azucares totales	%	30,97	AOAC 923.09 18 th edición
Grasas trans	mg/100 g muestra	0,00	Cromatografía de gases

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa

A su vez, el producto cuenta con unas características microbiológicas las cuales se detallan en la tabla 17

Tabla 17. características microbiológicas del producto

CARACTERÍSTICA	UNIDAD	DESCRIPCIÓN
Recuento de bacterias aerobias mesófilas	UFC/g	10.000
Recuento de coliformes en placa	UFC/g	< 10
Recuento de E.Coli	UFC/g	< 10
Recuento de mohos y levaduras	UFC/g	< 10
Detección de Salmonella sp	spp/50g	Ausencia

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa

Por otro lado, el producto cuenta con unas especificaciones de empaque y embalaje, dentro de las cuales se cuenta con una presentación por tableta de 50 gramo. Además, el empaque es por medio de una bolsa de polietileno BOPP Metalizado + COEXTRUIDO + caja de cartón litografiada. En el caso del embalaje, es por medio de cartón corrugado.

Finalmente, el producto es elaborado con materias primas no OMG (Organismos modificados genéticamente), el cual, cuenta con unas declaraciones y especificaciones de inocuidad presentes en la siguiente tabla

Tabla 18. Declaraciones y especificaciones de inocuidad del producto

INFORMACIÓN DE ALÉRGENOS	ESPECIFICACIÓN
Leche y derivados	Ausente
Soya y sus derivados	Ausente
Maní y sus derivados	Ausente
Frutos secos y/o nueces de árbol	Ausente
Gluten	Ausente
Huevos y sus derivados	Ausente
Pescados y sus derivados	Ausente
Moluscos y sus derivados	Ausente

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa

El producto tiene dos formas de empaque. El empaque general está compuesto 18 display en cada caja, y cada display está compuesto de 6 barras de chocolate. De los cuales, el peso unitario es de 40 gramos, el peso por display es de 0.24 kg y el peso total por caja es de 4.32 kg.

En México se cuentan con múltiples empresas en este mercado, por lo cual, los principales competidores de Chocolates Gironés en el mercado de destino son los que se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 19. Principales competidores en el mercado de destino

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
	<p>Fundada en el año 1963 por el Sr. Juan Cacep Peralta, dedicada a la producción de barras de chocolate en diferentes tamaños y porcentajes de cacao, cuentan con algunos rellenos de almendras, cacahuates, arroz inflado y avellanas.</p>
	<p>Le Caméléon que es nuestra marca comercial en México, somos un taller artesanal de pralines, chocolates rellenos finos típicos de Bélgica, Se estableció en la Ciudad de México en 2003. Tiene sus raíces en Rixensart Bélgica, donde se trabajan cuidadosamente los pralines desde 1932.</p>
	<p>Empresa española, con alta participación en el mercado mexicano, encargada de la fabricación de diferentes productos, como barras de chocolate y chocolate de taza, los cuales están elaborados a partir de la selección de algunos de los mejores cacaos del mundo y los ingredientes más apreciados de nuestra tierra.</p>

	<p>Chocolatería de diseño inspirada por el trabajo, filosofía y obsesión que tenían dos artistas, Salvador Dalí y Joan Miró, en torno a la forma del huevo como base para el desarrollo de nuestra línea de chocolatería. Ofrece en el mercado diferentes tipos de productos como barras, bombones, trufas, entre otros.</p>
	<p>Es una marca mexicana encargada de la fabricación de barras de chocolate en diferentes porcentajes y con diferentes aditivos, así como chocolate de taza y licor de cacao. Su planta de producción está ubicada en Atlanta, Georgia.</p>
	<p>Son una empresa 100% colombiana comprometida con la transformación y comercialización de productos Premium nacidos en nuestra tierra. A su vez, se encuentran en el mercado mexicano como una de las empresas más importantes en la producción de barras de chocolate de distintos porcentajes con aditivos</p>
	<p>Lindt & Sprüngli es reconocida como líder en el mercado de chocolate y ofrece una amplia selección de productos en más de 120 países de todo el mundo, se la conoce como una de las empresas más innovadoras y creativas que hacen chocolate. Se fabrican en 12 sitios de producción propios en Europa y los Estados Unidos.</p>
	<p>Producen el auténtico chocolate con calidad de clase mundial que logre la preferencia, satisfacción y el gusto de los consumidores de México y el mundo. Operan dos plantas de producción con una capacidad total de 12,770 toneladas por año.</p>

	<p>Ghirardelli Chocolate Company es una división estadounidense de la chocolatera suiza Lindt & Sprüngli. La compañía se nombra así debido a su fundador el chocolatero italiano Domingo Ghirardelli, quien tras haber trabajado en el Sur de Estados Unidos se trasladó a California.</p>
	<p>Se dedican a la producción de alimentos sin azúcar y con un sabor extraordinario, usando los mejores ingredientes, los productos marca D´meals, son de excelente calidad y precio.</p>

Fuente: Elaboración propia

Para poder establecer la cantidad a exportar se tuvo en cuenta la producción actual de la empresa, mencionada anteriormente. Pero, pese a los cálculos de la capacidad de producción, se deben tener en cuenta que porcentaje del total de la demanda del mercado se podría atender, teniendo en cuenta que el producto se venderá en supermercados, para lo cual, se deben considerar todos los factores dentro de la cadena del producto, que permiten establecer que los supermercados abarcan solo el 8 % del mercado de los chocolates y a su vez, que Superama tiene una participación del 10.8%, dando como resultado que de 823.572.000 gramos que demanda la ciudad de México en este producto, solo 1.650.240 es atendido por el Supermercado Superama, es decir, es lo que la línea DAVIDA va a captar de forma gradual.

3.3.2 Precio

Para establecer el precio de venta de los productos a exportar, se deben tener en cuenta los costos de producción y de distribución física internacional incurridos en el envío de los productos, así como lo precios del mercado, de acuerdo a la competencia. Por lo cual, de acuerdo con las principales empresas competidores presentes en el mercado mexicano con productos como barras de chocolate con diferentes porcentajes de cacao y adiciones de frutas o frutos secos. Se pueden observar los productos, con sus respectivas unidades y precios de venta en el mercado mexicano en la siguiente tabla:

Tabla 20. Productos y precios competidores en el mercado mexicano

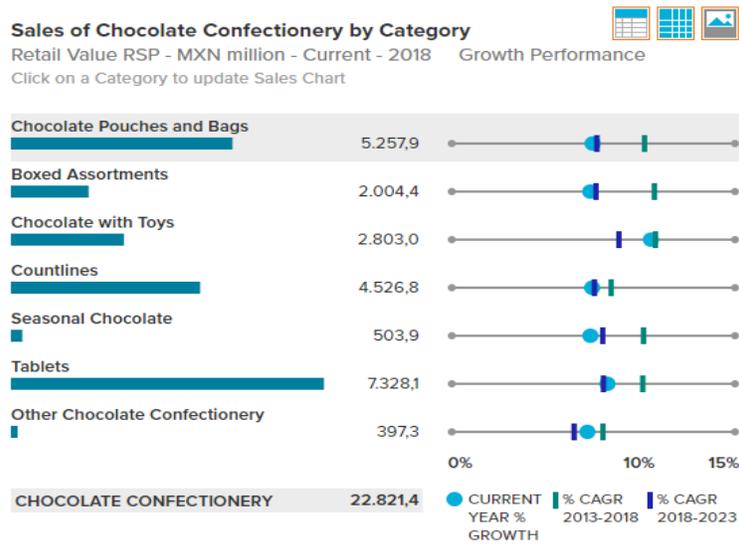
EMPRESA	PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO
	Barras de chocolate blanco u oscuro con porcentajes de cacao orgánico (32%,38%,46%,60%,70%,80%,90% y 100%)	100 gr	3 USD
	Barras de chocolates negro con porcentajes de 32%, 54% y 70%. A su vez, tienen barras de chocolate con adiciones de Jamaica, Chapulines, Chipotle, Mole, Té y Café	90 gr	6 USD
	Barras de chocolate negro con 70%, 82% y 92% de cacao	100 gr	4 USD
	Barras de chocolate negro con 70% rellenas de almendras, avellanas, cacao o caramelo	200 gr	6 USD
	Barras de chocolate negro 70% con almendras, naranja, mousse de chocolate. 0% Azúcares añadidos	100 gr	11 USD
	Barras de chocolates blanco o negro con porcentajes de cacao de 32%,38%, 70% y 90%	50 gr	7 USD
	Barras de chocolates negro con porcentajes de cacao de 70%,72%,73%,85%,100% Barras de chocolate con adiciones de sabor de café, naranja, yerbabuena, almendras, coco, canela	75 gr	9.50 USD

	<p>Barras de chocolates negro con porcentajes de cacao de 38%, 40%, 58%, 60%, 70%, 78%, 85%, 100%</p> <p>Barras de chocolate con adiciones de arándanos, pistachos, sal marina, maíz tostado, nibs de cacao, piña, mango, uchuva, banano.</p>	35 gr	4 USD
	<p>Barras de chocolates negro con porcentajes de cacao de 70%, 85%, 90%, 95%, 99%</p> <p>Barras de chocolate con adiciones de sabor de almendras, sal marina, naranja, menta, chili, coco y caramelo</p>	80 gr	4 USD
	<p>Barras de chocolate blanco o negro con porcentajes de cacao de 33%, 55%, 70%, 77%</p> <p>Barras de chocolate negro con porcentajes de cacao 55%, 70%, 77%</p> <p>Con 0% azúcares añadidas</p>	100 gr	3,5 USD
	<p>Barras de chocolate negro con porcentaje de cacao 72%</p> <p>Barras de chocolate con relleno de frambuesa, trozos de avellana, caramelo y sal de mar.</p>	100 g	4 USD
	<p>Barras de chocolate negro con porcentajes de cacao 35%, 50%,</p> <p>Con 0% azúcares añadidas</p>	100g	3,7 USD

Fuente: Elaboración propia con base en la información de las tiendas virtuales

Teniendo en cuenta, lo anterior, el producto que ofrecerá la empresa Chocolates Gironés buscará diferenciarse en el mercado por medio de la clasificación de diferentes porcentajes de cacao que aseguran el mercado Premium del chocolate, así como, el punto diferenciador de frutas afrodisiacas propias del país de origen. Además, considerando que, en México el principal consumo del chocolate es en presentación de tabletas o barras y que, a su vez, los chocolates que emiten sensaciones dados por los sabores, aromas, u olores, están creciendo en el consumo del país, como se puede ver en la figura 28

Figura 28. Presentación por categorías en las ventas de chocolate

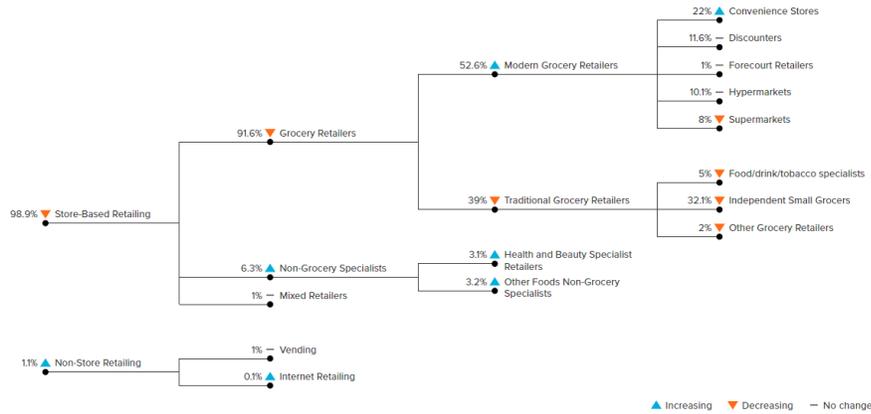


Fuente: (Passport, 2018)

3.3.3 Punto de venta

La empresa chocolate Girones S.A. identificó la forma mas factible de comercializar el producto teniendo en cuenta, la forma de distribución del producto utilizada en México de acuerdo a la información recolectada de Passport, basada en la promoción y venta de los productos principalmente en ventas al por menor, seguido por la clasificación de minoristas en productos comestibles, y en el uso de tiendas modernas, como es el caso de tiendas de conveniencia, hipermercados, supermercados, entre otros. Así como, el uso de promoción por medio del uso de especialistas que no están enfocados principalmente en productos como el chocolate, como se evidencia en la siguiente figura

Figura 29. Puntos de distribución y promoción del chocolate en México



Fuente: (Passport, 2018)

A pesar de que, el principal punto de distribución son las tiendas de conveniencia, este tipo de mercado representa dificultades de inserción para la empresa, dado por el tamaño del mismo, teniendo en cuenta que este tipo de tiendas cuentan con más de 20 sucursales por ciudad con un gran mercado abarcado, además de que los requerimientos de demanda y términos de negociación son difíciles para satisfacer por parte de la empresa Gironés. Es por ello que la empresa chocolate Girones S.A. ha decidido iniciar sus ventas en el país de México en supermercados tales como Superama, MasXMenos, Superpaiz, La despensa de Don Juan y La Unión. siendo estos los supermercados de mayor preferencia por los mexicanos. Teniendo en cuenta, que el público mexicano se inclina por el ahorro en la compra de sus víveres y esto los puede llevar a visitar hasta tres supermercados distintos con la finalidad de completar sus compras al mejor precio posible son llamados consumidores multifieles.

Figura 30. Punto de venta en supermercados



Fuente: (Walmex, s.f.)

Esto será tomado como una ventaja por la empresa Girones S.A. con su marca DAVIDA, y se iniciará con procesos de negociación con dicho grupo para hacer el lanzamiento del producto en sus tiendas. Es importante resaltar que al concretar Girones S.A. como proveedor del grupo Walmex dará espacio de venta en múltiples supermercados para el posicionamiento futuro de la marca DAVIDA en el país de México. Este proceso iniciara con las tiendas Superama, la cual cuenta con 66 tiendas en total, tiene presencia en 14 ciudades y aportando el 5.2% de las ventas totales de Wal-Mart de México. La marca Girones S.A. iniciara su inmersión en las 15 tiendas ubicadas en la Ciudad de México. Después de la inmersión del producto en esta tienda se tratará de seguir abasteciendo los supermercados nombrados anteriormente, las cuales son del mismo grupo comercial Walmex como plan comercial a futuro.

3.3.4 Promoción

La empresa Chocolate Girones S.A. usará diversos tipos de estrategias para entrar en el mercado mexicano y acoger sus necesidades. Teniendo en cuenta que la “industria del chocolate en sus tres categorías: golosina, polvo y de mesa, genera 26,000 millones de pesos (mdp) anuales en México, señaló el director de la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, Jorge Castañeda Alba.” (Forbes staff, 2018).

Con lo anterior se identifica el potencial que tiene el mercado mexicano y el gran consumo que tiene la región. Basado en ello, para la marca DAVIDA de Girones S.A. se ha propuesto diferentes canales de promoción iniciando por marketing digital, debido a que, hoy en día es uno de los canales de contacto más cercanos al cliente y se han venido desarrollando bajo redes sociales, generando un espacio de sensibilización con el consumidor y difusión de crítica por parte de este. Como identificación clave de este canal se hará la búsqueda de al menos 3 influenciadores en diferentes ámbitos o secciones de entretenimiento que sean buenos prescriptores para el producto, tales como:

1. Sascha Barboza @saschafitness

Segmentación: fitness, entrenamiento, gimnasio.

Seguidores: 3,2 Millones (308,8 K México)

Edades: 25 – 34 años

Precio: \$ 1'000.000 – USD 305

2. Ana Maria @nutriologa_anamaria

Segmentación: recetas, comida, salud.

Seguidores: 46,3 K (31K México)

Edades: 25 – 34 años

Precio: \$ 200.000 – USD 60

3. Nicole Durazo @nicoledurazo

Segmentación: actriz, fashion, modelo.

Seguidores: 60,2 K (33,1K Mexico)

Edades: 25 – 34 años

Precio: \$ 200.000 – USD 60

Esto con la finalidad de poder llegar a diferentes nichos de mercados y, que la empresa Chocolates Girones S.A. pueda hacer conocimiento de su producto en este mercado extranjero, teniendo un precio total de \$1'400.000 o USD 425 la inversión total de esta estrategia.

Por otro lado, la marca DAVIDA ha decidido complementar su inmersión al mercado mexicano bajo la efectividad de comercialización cruzada con productos complementarias dentro del mercado como: vinos y cafés, esta estrategia agregada a la acomodación en estantería en la sección de snacks fitness lo que tendrá un valor de 1'500.000 o USD456.16.

Adicional a esto Girones S.A. ha decidido adoptar dentro de sus estrategias de inmersión la contratación de impulsadoras o demostradoras por 2 de los días mas populares dentro de cada tienda, donde se pueda adquirir la atención de potenciales compradores y deslumbrar con las barras de chocolate de la línea DAVIDA, teniendo en cuenta, que a cada impulsador se le brindarán chocolatinas como degustaciones para dar a conocer el producto. Esta estrategia se llevará acabo con la contratación de este servicio con la empresa Cospromar, empresa con más de 17 años de experiencia en el tema.

Por otro lado, se buscará contar con la participación en ferias como Salón chocolate y Cacao en México World Trade Center, la cual, es una feria de alcance internacional en la que se encuentra materias primas y tecnología de elaboración; se da a conocer las tendencias del mercado actual. Desde el cacao hasta su transformación en chocolate y bombonería. En donde, “Los amantes del chocolate podrán disfrutar y conocer en un solo lugar la amplia gama de chocolates. En Salón Chocolate® se difunde el origen e historia del cacao y el chocolate y se presentan distintas preparaciones de chocolate y cacao.” (nFerias, n.d.)

Esta es una excelente plataforma para que la empresa Chocolates Girones S.A. pueda difundir y dar a conocer sus productos en el mercado mexicano e incluso tener la oportunidad de seguir expandiendo sus productos en mercados internacionales y seguir generando conexiones estratégicas. La siguiente edición de esta feria será realizada del 29 al 31 de agosto del 2019. La cual, tiene un costo por m2 del stand de 143 USD, sin embargo, el espacio mínimo de un stand es de 4 m2 (572 USD) y el máximo de 12 m2 (1716 USD).

Con estas estrategias planteadas son con las cuales Chocolates Girones S.A. quiere posicionar su marca DAVIDA en el país de México y seguir ampliando sus horizontes de forma internacional.

3.5 ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

La empresa Girones S.A encontró que la forma más rentable de entrar con su marca DAVIDA en el mercado mexicano fue por medio de exportación ordinaria. Esto debido a que la empresa quiere hacer conocer sus productos en el mercado mexicano haciendo acceso a nuevos mercados y generando ventajas sobre el crecimiento de la empresa tales como:

- Desarrollo y crecimiento de Girones S.A. al generar nuevos ingresos.
- Aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- No dependencia del mercado local principalmente, donde cabe resaltar que México es el quinto país con mayor consumo en latino américa con 750 gr anulares por persona.
- Fortalecimiento de la competitividad de los productos de la marca DAVIDA en calidad y precio.
- Actualización tecnológica.
- Mejora de la imagen de girones S.A. dándole apertura a nuevos mercados.
- Generación de empleos y de divisas para Colombia.

Para la realización de la estrategia utilizada, se deberán tener en cuenta todo el proceso de exportación, en el cual la empresa deberá registrarse como exportador ante la DIAN, obtener los certificados y/o requerimientos exigidos para el producto en el proceso de la exportación. Además, para facilitar el proceso, teniendo en cuenta que es el primer acercamiento hacia el mercado internacional se apoyará por medio de un agente de aduanas que guían el proceso, así como los intermediarios bancarios para la recepción del pago de los productos, con el fin de que las barras de chocolate DAVIDA, se puedan promocionar en los puntos de venta mencionados anteriormente.

4. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN ADUANERA

4.1 CANTIDAD A EXPORTAR

De acuerdo con la información encontrada acerca de los puntos de distribución en México y su participación en el mercado, fue definida la demanda requerida en los supermercados Superama. Teniendo en cuenta que, solo el 8% de las barras de chocolate son vendidas en supermercados, además dentro de la participación de los supermercados el 10.8% es abarcado por Supermercados Superama, por lo cual, de 20.589.300 de barras que son consumidas anualmente en Ciudad de México, 41.256 barras son vendidas en Superama de forma anual.

Figura 31. Demanda de acuerdo a los canales de distribución

CANTIDAD EXPORTABLE DE ACUERDO A LA DEMANDA						
	DEMANDA TOTAL CDMX	STORE BASED RETAILING	GROCERY RETAILING	MODERN GROCERY RETAILING	SUPERMERCADOS	SUPERAMA
Porcentaje cobertura del mercado	100%	98,9%	91,6%	25,6%	8,0%	10,8%
Gramos	823.572.000	814.512.708	746.093.641	190.999.972	15.279.998	1.650.240
Barras	20.589.300	20.362.818	18.652.341	4.774.999	382.000	41.256

Fuente: Elaboración propia con base en Passport

En consecuencia, para el inicio de la inmersión de la línea DAVIDA, se comenzará con el abastecimiento de 13.824 barras del total de la demanda las cuales son 41.256 barras como se ven en la figura anterior. Esto representa al 33,5% de la demanda total de los supermercados Superama. Esta cantidad será distribuida en dos entregas. proporcionando así, en la primera entrega un total de 6912 barras para el supermercado Superama y una segunda entrega por la misma cantidad de barras.

Por lo tanto, dichas entregas fueron pactadas con la cadena Walmex como dos envíos anuales, los cuales se harán con un tiempo intermedio de 6 meses entre uno y otro y como fue explicado anteriormente con un total de 6912 barras por envío.

4.2 EMPAQUE Y EMBALAJE DEL PRODUCTO

Dentro del empaque y embalaje del producto es importante tener las medidas del producto en este caso la barra de chocolate (unidad) y a su vez, las medidas del display que es donde se empaacan el producto de a 6 unidades las cuales se pueden ver detalladamente en la siguiente tabla.

Tabla 21. Medidas de las cajas del producto

CAJA AMARGO LIZO (UNIDAD)		CAJA AMARGO LIZO (DISPLAY)	
Largo (cm)	1,5	Largo (cm)	6
Ancho (cm)	6	Ancho (cm)	10
Alto (cm)	15	Alto (cm)	15,5

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, para realizar el cubicaje de la mercancía se tuvo en cuenta las medidas expuestas anteriormente del producto. Por lo cual, como se evidencia en la siguiente figura, cada barra en unidad pesa 40 gramos y es empacada en un display de a 6 unidades, pesando 240 gramos. Para el proceso de exportación se empacarán 18 display por cada alcanzando un peso total de 4.32 kilogramos

Figura 32. Distribución de las barras en cajas para exportación

Cantidad de Display en caja	18
Unidades en Display	6
Peso Unitario (gramos)	40
Peso x Display (Kg)	0,24
Peso total caja (kg)	4,32

Fuente: Elaboración propia

Estos displays una vez empacados son puestos en cajas de cartón que tienen como medidas de largo: 38 cm; ancho: 32 cm y alto: 18 cm. Estas cajas son finalmente ubicadas en la estiba dentro de las cuales hay 64 cajas. Con un total de 6.912 unidades de barras de chocolate, las cuales tienen un peso neto de 332.08 kg, teniendo en cuenta el peso de las cajas de cartón y de la estiba de plástico, como se puede evidenciar en la figura 33.

Por otro lado, para identificar el precio del flete se evaluó el peso volumen por estiba con el fin de establecer sobre cuál de los dos pesos se iba a tasar el valor del flete.

Figura 33. Cubicaje por estiba

PALLET	
Paquetes en estiba (cajas)	64
Peso bruto total estiba (Kg)	276,48
Peso neto total estiba (Kg)	332,08
Cantidad de display en estiba	1.152
Cantidad de unidades en estiba	6.912
Peso volumen estiba (Kg)	1872
Peso volumen estiba (Ton)	1,872

Fuente: Elaboración propia

4.3 PRECIO DE VENTA INTERNACIONAL

Para poder establecer el precio de venta en el mercado mexicano, se realizó la tabla de costos teniendo en cuenta los términos de negociación internacional (incoterms), con una tasa representativa del mercado del 10 de mayo, en la que se establecen el precio de venta en el mercado nacional para compras mayoristas, y el precio para cada uno de los factores que están inmersos en el proceso de la negociación.

Figura 34. Costos de la negociación internacional

TRM (10/05/2019)		1 USD 3293,62	1 MXN 19,09
INCOTERMS	COP	USD	MXN
PRECIO	\$ 4.700	\$ 1,43	\$ 27,24
CANTIDAD	6912	6912	6912
EMPAQUE	\$ 64.000	\$ 19,43	\$ 370,95
PALETIZADO	\$ 90.000	\$ 27,33	\$ 521,64
EXWORK	\$ 32.640.400	\$ 9.910,19	\$ 189.185,53
TRANSPORTE NACIONAL	\$ 365.817	\$ 111,07	\$ 2.120,30
SEGURO NACIONAL	\$ 25.208	\$ 7,65	\$ 146,11
DOC DE EXPORTACIÓN	\$ 435.000	\$ 132,07	\$ 2.521,28
FAS	\$ 35.113.235	\$ 10.660,99	\$ 203.518,21
CARGUE DE LA M/CIA	\$ 173.435	\$ 52,66	\$ 1.005,24
GASTOS PUERTO	\$ 1.646.810	\$ 500,00	\$ 9.545,00
SUBTOTAL	\$ 35.286.670	\$ 10.713,64	\$ 204.523,45
SIA (5% Sub Total)	\$ 1.632.020	\$ 495,51	\$ 9.459,28
FOB	\$ 36.918.690	\$ 11.209,15	\$ 213.982,73
FLETE INTERNACIONAL	\$ 1.229.212	\$ 373,21	\$ 7.124,58
CFR	\$ 38.147.901	\$ 11.582,36	\$ 221.107,30
SEGURO INTERNACIONAL	\$ 1.693.481	\$ 514,17	\$ 9.815,51
CIF	\$ 39.841.382	\$ 12.096,53	\$ 230.922,81
GASTOS PUERTO	\$ 1.646.810	\$ 500,00	\$ 9.545,00
DAT	\$ 41.488.192	\$ 12.596,53	\$ 240.467,81
TRANSPORTE INTERNO MEXICO	\$ 463.574	\$ 140,75	\$ 2.686,90
SEGURO NACIONAL	\$ 31.986	\$ 9,71	\$ 185,39
AGENTE ADUANERO	\$ 1.632.020	\$ 496	\$ 9.459
DAP	\$ 43.615.772	\$ 13.243	\$ 252.799
GASTOS DOC- TRAMITES	\$ 95.877	\$ 29,11	\$ 555,71
IMPUESTOS A IMPORTACIÓN (0%)	\$ -	\$ -	\$ -
IVA (5%)	\$ 2.156.750	\$ 655	\$ 12.501
IEPS (3%)	\$ 1.294.050	\$ 393	\$ 7.500
DDP	\$ 47.162.450	\$ 14.319	\$ 273.356

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del valor del transporte, en relación al flete interno en país de origen y destino y el flete internacional, se tuvo en cuenta como base el volumen, ya que, es mayor que el peso en kilogramos. Por lo cual, de acuerdo a las tarifas establecidas por Pro Colombia para cada ruta, se realizó el cálculo con el total del flete en cada uno de los casos mencionados anteriormente, como se evidencia en la siguiente figura

Figura 35. Valor de fletes

VIA MARITIMA		
Flete Basico	115 USD/TON	\$ 215,28
CAF	2%	\$ 4,31
BAF	364 USD/TEU	\$ 40,44
THC	22 USD/TON	\$ 41,18
B/L	60 USD	\$ 60,00
Recargo Puerto	12 USD	\$ 12,00
TOTAL FLETE		\$ 373,21

TRANSPORTE INTERNO COLOMBIA	
Costo tonelada/km	\$ 302,5
Bucaramanga - Cartagena (Km)	646
Costo / tonelada	\$ 195.415
TOTAL FLETE	\$ 365.817

TRANSPORTE INTERNO MEXICO	
Costo tonelada/km	\$ 614,5
Veracruz - Ciudad de México (Km)	403
Costo / tonelada	\$ 247.635
TOTAL FLETE	\$ 463.574

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en relación a los gastos en México, se tuvo en cuenta el precio de certificaciones fitosanitarias requeridas en México para el producto, así como el IVA interno el cual es del 5%, y un impuesto especial que se paga por la producción y venta o importación de gasolinas, alcoholes, cerveza, tabacos y productos de confitería; en el caso del impuesto de la importación es 0 gracias al tratado firmado entre Colombia y México.

Finalmente, se ha establecido que el precio de venta internacional de las barras de chocolate con sabores exóticos de la línea DAVIDA de la empresa Girones S.A. será de 2.07 USD o 39.55 MXN pesos. Lo cual es un valor que le permitirá a los supermercados Superama fijar un precio de

venta que le obtenga beneficios rentables y a su vez competir en los mercados mexicanos en comparación con otras marcas ya establecidas en el mercado, como Lindt con un valor de 78,00 MXN pesos por dar un ejemplo específico.

4.4 TÉRMINO INCOTERM A NEGOCIAR

Figura 36. Centros de distribución



Fuente: (Walmex, s.f)

Para esto, la empresa Girones S.A. encontró que el incoterm mas factible en esta negociación será delivery at place o como sus iniciales lo representa DAP. Debido a que la negociación es con un almacén de cadena, en este caso específico con la cadena Walmex con direccionamiento de producto al supermercado Superama, el arreglo realizado, es que la mercancía deberá ser entregada en cualquiera de los 5 puntos de acopio en la ciudad de México, como se ve explicito en la figura 36. Por lo que Girones S.A. tendrá la responsabilidad financiera y de la mercancía hasta que la mercancía haga arribo al centro de distribución y descargue en el mismo. Pero en el cual el comprador en este caso Walmex Superama, se hará cargo de la nacionalización de la mercancía y se encargaran de la distribución a los 15 supermercados de Superama en la ciudad de México.

Con la finalidad de aprovechar la ventaja de ser proveedor de Walmex, la empresa Girones S.A. hará uso de el servicio ofrecido por Walmex a sus proveedores en el traslado y entrega de mercancía. Este es el servicio logístico Backhaul, el cual, será tomado una vez la mercancía se encuentre en el puerto de Veracruz.

Dicho servicio consiste en trasladar la mercancía de las instalaciones donde el proveedor los desee hasta los centros de distribución de Walmex y verificar la entrega eficazmente. Walmex

traslada mercancía seca y perecedera en todos los formatos de la cadena hacia todos sus centros de distribución. De esta manera evita viajes en vacío generando ahorros significativos en transporte a los proveedores y contribuyendo a la sustentabilidad del medio ambiente.

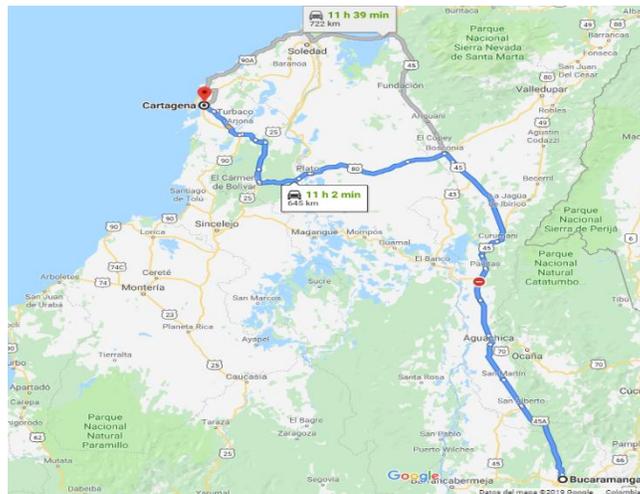
Sin embargo, como es explicado por (Walmex, s.f) vale aclarar que con este servicio la mercancía viaja por cuenta y riesgo del proveedor además de ser financiada por el mismo, es decir la empresa Girones S.A.

Por ende, Girones S.A. decidió tomar este servicio, debido a todos los beneficios prestados como reducción de costos de transporte, prioridad en citas, prioridad en recibo, mejora en fill rate, gestión de rechazos, ahorro de tiempo en entregas, sistema de rastreo y monitoreo las 24 horas y sustentabilidad al medio ambiente.

4.5 RUTA INTERNACIONAL DE LA OPERACIÓN

En relación a la ruta para el envío de la mercancía, inicia en la ciudad de Bucaramanga lugar donde se encuentra la fábrica de la empresa Girones S.A. donde a través de una transportadora nacional, se cargará la mercancía, para después ser enviada al puerto de la ciudad de Cartagena, esta es una ruta terrestre con aproximadamente 11 horas de viaje como se ve en la figura 37.

Figura 37. Ruta terrestre en Colombia



Fuente: (Google Maps, 2019)

Una vez llegada la mercancía al puerto, se pondrá a disposición del puerto cartagenero donde la mercancía iniciará su ruta marítima a su país destino México, este será un recorrido de 4 a 6 días, llegando al puerto de Veracruz, como se puede ver en la figura 38. Cabe resaltar que la

ruta fue escogida teniendo en cuenta el perfil logístico de pro Colombia, y se realizará por medio de la naviera Hamburg Süd.

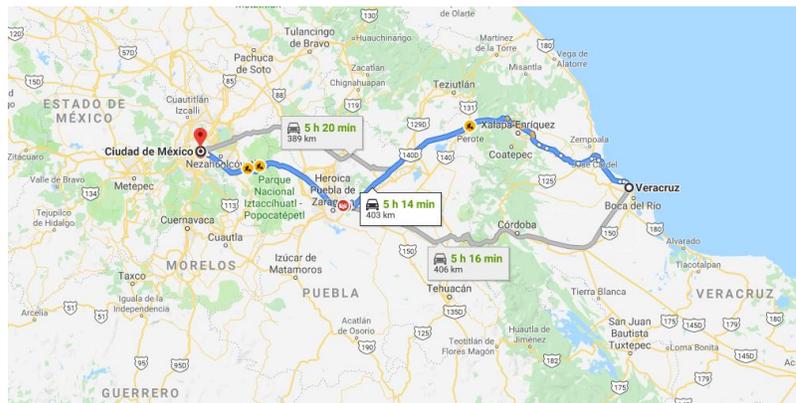
Figura 38. Ruta internacional Cartagena - Veracruz

Schedule Results: From Cartagena COCTG To Veracruz MXVER			
From	Days Transshipments	To	Vessel / IMO Voyage / Transport Mode
Cartagena COCTG		Veracruz MXVER	MSC CADIZ / 9480203
Departure: 24-May 23:00	6 Days	Arrival: 30-May 23:00	919N / LINER
Cargo CutOff: 23-May 10:00	9 Days	Cargo Available: 01-Jun 03:00	
	0 TS		
Cartagena COCTG		Veracruz MXVER	ANTON SCHULTE / 9398264
Departure: 26-May 10:00	4 Days	Arrival: 30-May 03:00	914N / LINER
Cargo CutOff: 24-May 15:00	7 Days	Cargo Available: 31-May 08:00	
	0 TS		
Cartagena COCTG		Veracruz MXVER	MONTE CERVANTES / 9283186
Departure: 31-May 23:00	6 Days	Arrival: 06-Jun 23:00	920N / LINER
Cargo CutOff: 30-May 10:00	9 Days	Cargo Available: 08-Jun 03:00	
	0 TS		
Cartagena COCTG		Veracruz MXVER	KEA / 9677026
Departure: 02-Jun 10:00	4 Days	Arrival: 06-Jun 03:00	915N / LINER
Cargo CutOff: 31-May 15:00	7 Days	Cargo Available: 07-Jun 08:00	
	0 TS		

Fuente: (Hamburg Süd, 2019)

Por ende, una vez llegada la mercancía al puerto de Veracruz, la empresa Girones S.A. tomara el servicio logístico Backhaul, administrado por la cadena Walmex, también encargados de la nacionalización del producto descrito anteriormente, el cual en promedio no es mayor a un día. Después de realizado el proceso, la mercancía será llevada al centro de acopio en la ciudad de México, lo cual llevará alrededor de un poco mas 5 horas como se puede observar en la siguiente figura

Figura 39. Ruta terrestre en México



Fuente: (Google Maps, 2019)

5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Finalmente, se realizó la evaluación financiera del proyecto, es decir, de la exportación de una estiba (6.912 barras de chocolate) de la línea Davida Exótica para la empresa Gironés S.A, con el fin de conocer la viabilidad del proyecto y que la empresa pueda iniciar con el cumplimiento de sus objetivos enfocados en la diversificación del portafolio de clientes y la inserción en los mercados internacionales, como es el caso del proyecto específico en el mercado mexicano por medio de la incursión en los supermercados Superama de la Ciudad de México.

Inicialmente, se calcularon las unidades a exportar durante los próximos 5 años, como se puede ver en la figura 40 teniendo en cuenta el crecimiento en la participación del mercado, abarcando no solo las tiendas Superama sino otros mercados, dentro de la ciudad de México, para que, en un plazo de 4 años se pueda enviar como mínimo un contenedor de 20ft.

Figura 40. Cantidad a exportar a 5 años

	CANTIDAD EN UNIDADES A EXPORTAR				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Display	128	192	448	576	768
Unidades	13824	20736	48384	62208	82944

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se establecieron los ingresos y egresos del proyecto durante los 5 años, teniendo en cuenta principalmente los ingresos propios del incremento en las ventas en unidades, así como en el valor del precio de venta de acuerdo a la inflación en México. Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 41. Ingresos y egresos del proyecto

	Años				
	1	2	3	4	5
Precio Unitario	\$ 4.700	\$ 4.907	\$ 5.124	\$ 5.350	\$ 5.586
Cantidad	13824	20736	48384	62208	82944
Costo Unitario	\$ 3.500	\$ 3.654	\$ 3.816	\$ 3.984	\$ 4.159
Ingresos	\$ 64.972.800	\$ 101.757.151	\$ 247.904.162	\$ 332.790.089	\$ 463.288.176
Egresos	\$ 48.384.000	\$ 75.776.602	\$ 184.609.483	\$ 247.822.407	\$ 345.001.833

Fuente: Elaboración propia

Además, para el cálculo de la inversión inicial, como se muestra en la figura 42, se tuvo en cuenta los factores que la empresa debe acarrear para iniciar el proyecto como son los costos de producción, el valor de las estrategias de inmersión a utilizar, el costo de las degustaciones, las

cuales apoyan todo el proceso de inmersión y posicionamiento del producto y la marca en el mercado mexicano y los costos de distribución física internacional, acarreados por la empresa en los dos envíos anuales que se van a realizar en el primer año. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el plazo de pago para supermercados Superama es de 90 días, por lo cual, cuando la empresa inicie el proceso de enviar la segunda estiba, ya contará con los recursos para operar.

Figura 42. Inversión inicial del proyecto

Inversión Año 0	
Costos Producir	\$ 48.348.000
Estrategias de inmersión	\$ 7.093.950
Muestras (Degustaciones)	\$ 3.645.000
DFI	\$ 15.075.795
Total	\$ 74.162.745

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta lo establecido anteriormente, se realizó el cálculo del flujo de caja neto como se muestra en la figura 43, en donde se destaca la inversión y los ingresos y egresos de los próximos cinco años para el proyecto establecido.

Figura 43. Flujo de caja neto

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 64.972.800	\$ 101.757.151	\$ 247.904.162	\$ 332.790.089	\$ 463.288.176
Egresos		\$ 48.384.000	\$ 75.776.602	\$ 184.609.483	\$ 247.822.407	\$ 345.001.833
Inversion	-\$ 74.162.745					
FCN	-\$ 74.162.745	\$ 16.588.800	\$ 25.980.549	\$ 63.294.680	\$ 84.967.682	\$ 118.286.343

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, como se muestra en la figura 44, se consideró el costo de operar de la empresa obtenido a través de Benchmark, se calcularon algunos indicadores que soportan la evaluación financiera del proyecto, como es el valor neto actual, el cual nos permite identificar el valor del flujo de caja neto de los próximos cinco años a precios actuales. Por otro lado, la tasa interna de retorno, que nos permite medir la rentabilidad de la inversión. Es por esto que, para este caso se obtiene una tir del 49.72%, lo que indica beneficio en la inversión en el proyecto. A su vez, se calculó la relación beneficio/costo, la cual es del 2.03, un valor óptimo, ya que, un proyecto se considera rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor a uno.

Figura 44. Indicadores de evaluación financiera

Costo capital	21,38%
VPN	\$ 76.571.007,31
TIR	49,72%
B/C	2,03

Fuente: Elaboración propia

Por último, teniendo en cuenta todos los indicadores evaluados anteriormente, se calculó el periodo de recuperación del proyecto de internacionalización de la marca Davida para Chocolates Gironés, el cual, como se muestra en la siguiente figura es de aproximadamente 3 años.

Figura 45. Periodo de recuperación

	Años					
	0	1	2	3	4	5
	-\$ 74.162.745	\$ 13.666.831,44	\$ 17.634.130,88	\$ 35.393.687,14	\$ 39.144.003,32	\$ 44.895.099,54
		-\$ 60.495.913,57	-\$ 42.861.782,70	-\$ 7.468.095,56		
Periodo de recuperacion	3,21 Años					

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual, se puede establecer que el proyecto de internacionalización de la marca Davida es viable de acuerdo a los indicadores financieros evaluados. Además, teniendo en cuenta que es un proyecto pequeño, de acuerdo a las capacidades técnicas, productivas y financieras de la empresa, en donde se recomienda iniciar satisfaciendo una pequeña parte de la demanda global con el fin de asegurar el éxito y crecimiento de la misma, la cual, de acuerdo a la aceptación en el mercado puede incrementar y garantizar el desarrollo y diversificación de la empresa.

REFERENCIAS

- ASCHOCO. (2018). *Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares A.C.* Obtenido de <http://www.confimex.org.mx/>
- Benchmark. (2018). *Benchmark Girones S.A.* Obtenido de https://bck.emis.com/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999027&company_id=65382&info#/company/companyindicators?sv=BCK&pc=CO&company_id=65382§or_id=9999027&grupo_id=1&agg=SUM
- Dinero, R. (15 de Marzo de 2018). *El éxito de Gironés, la chocolatera más grande de Santander.* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/historia-de-girones-empresa-de-chocolate-en-santander/256334>
- FINAGRO. (s.f). *Inteligencia de mercado: Cacao.* Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_cacao_version_ii.pdf
- Garibay, J. (16 de Julio de 2017). *ESTOS SON 10 LOS PAÍSES CON EL MAYOR CONSUMO DE CHOCOLATE EN EL MUNDO.* Obtenido de <https://www.merca20.com/10-los-paises-mayor-consumo-de-chocolate-mundo/>
- Gironés. (2019). *Chocolate Gironés.* Obtenido de ES LA MARCA DE ALIMENTOS, QUE TE ACOMPAÑA EN TUS DULCES MOMENTOS.: <http://www.girones.com.co/girones/>
- MacMap. (2017). *Market Access Map.* Obtenido de Improving transparency in international trade and market access: <https://www.macmap.org/Default.aspx?ReturnUrl=%2fQuickSearch%2fFindTariff%2fFindTariff.aspx>
- MinAgricultura. (Enero de 2018). *Cadena de Cacao.* Obtenido de Indicadores e Instrumentos: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Enero%20Cacao.pdf>
- MinCIT. (s.f). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Obtenido de El Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994.: http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11963/tratado_de_libre_comercio_entre_los_estados_unidos_mexicanos_y_la_republica_de_colombia
- Programa de Transformación Productiva. (2018). *Indicadores del sector cacao en Colombia.* Obtenido de <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/2>

Saavedra, M. (Marzo de 2016). *El cacao impulsó el PIB agropecuario*. Obtenido de https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_cacao_impulso_el_pib_agropecuario.php#.XFt16Vz0nIU

Secretaria de Gobernacion. (17 de 02 de 2014). *SEGOB*. Obtenido de SEGOB: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332832&fecha=17/02/2014

TradeMap. (2018). *Trade Map*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Walmex. (s.f). *walmart mexico y centro america*. Obtenido de <https://www.walmartmexico.com/proveedores/logistica>

Walmex. (s.f). *Walmart Mexico y Centroamerica*. Obtenido de Walmex: [/www.walmex.mx/quienes-somos/](http://www.walmex.mx/quienes-somos/)