

Núcleo Integrador

Andrea Juliana Ortiz Afanador, Diego Alexander Gómez Fonseca,

Santiago Moyano Vásquez

Universidad Pontificia Bolivariana

CONTENIDO	
1. ANTEPROYECTO	3
1.1. PROBLEMA	3
1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	3
1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:	3
1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. GENERALES	4
1.2.2. ESPECIFICOS	4
2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y LA EMPRESA	5
2.1. ¿QUÉ ES EL SECTOR CACAO Y SUS DERIVADOS?	5
2.2. ANALISIS DEL SECTOR	6
2.4. ANALISIS DEL PRODUCTO	21
3. SELECCIÓN DEL MERCADO	23
PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN	31
1. PRODUCTO:	31
3.PRECIO:	32
4.PUNTOS DE VENTA	33
<b>Vanessa Cesario @vanessacesario_</b>	36
<b>Rebecca Ramsdale @rebeccaramsdale</b>	36
<b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL</b>	36
CANTIDADES A EXPORTAR	36
PRECIO DE VENTA INTERNACIONAL	38
INCOTERM A NEGOCIAR	39
RUTA INTERNACIONAL	43
<i>TABLA DE COSTOS</i>	46
<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	49

# 1. ANTEPROYECTO

## 1.1. PROBLEMA

### 1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

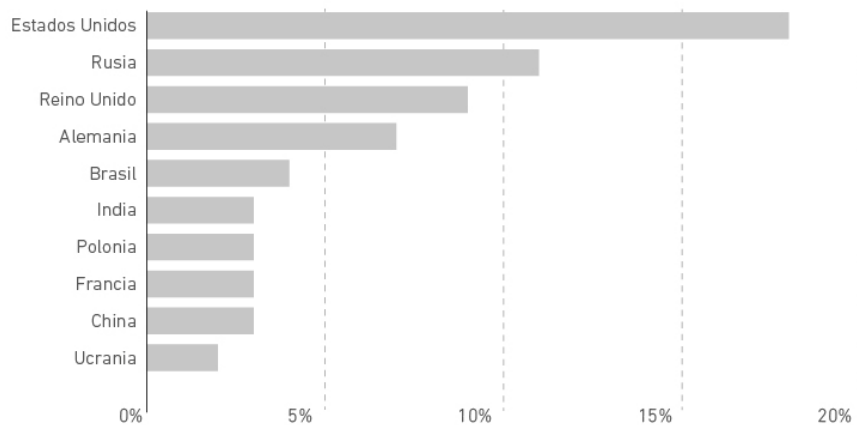
La empresa cacao S.A.S cuenta con oportunidades del producto Sancao para ser posicionado en el mercado internacional, por medio de la caracterización de los modelos de penetración de mercado.

### 1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

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:

#### CONSUMO DE CHOCOLATE EN EL MUNDO

Estados Unidos se coloca como líder, con 18 por ciento del consumo



**Merca20**  
mercado, técnica, publicidad y medios

Fuente: Statista

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.

El cacao colombiano tiene más calidad de exportación por su finura y aroma que le agrega un componente especial que lo hace atractivo y competitivo a otros; Colombia tiene la oportunidad de hacer de este sector un motor de generación de empleo, desarrollo sostenible, ambiental y económico, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas.

Cifras preliminares indican que el año pasado se vendieron al exterior 11.688 toneladas, mientras que en 2016 fueron 10.550 toneladas, una diferencia de 11%. Baquero destacó el incremento de las ventas de cacao colombiano a Malasia, donde se pasó de vender 650 toneladas en 2016 a 1.300 toneladas el año pasado.

### 1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las oportunidades a nivel internacional de la empresa Cacaos S.A.S para ser posicionada en los mercados internacionales?

## 1.2.OBJETIVOS

### 1.2.1. GENERALES

Determinar las oportunidades a nivel internacional de la empresa Cacaos S.A.S para ser posicionada en los mercados internacionales, con el fin del crecimiento de la compañía.

### 1.2.2. ESPECIFICOS

- Establecer una propuesta de internacionalización, para la comercialización del producto Sancao por medio de la empresa Cacaos S.A.S
- Analizar los asuntos financiera de la empresa Cacaos S.A.S de tal forma que se evalué la capacidad de liquidez para la realización del posicionamiento de la marca en los mercados internacionales.



- Identificar el mercado potencial por medio de la caracterización de modelos de penetración de mercado en la empresa Cacos S.A.S a través de la marca Sancao
- Diseñar una estrategia logística con el fin de garantizar la capacidad de la empresa a lo largo de la cadena de suministros.

## 2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y LA EMPRESA

### 2.1.¿QUÉ ES EL SECTOR CACAO Y SUS DERIVADOS?

Colombia tiene la oportunidad de hacer de este sector un motor de generación de empleo, desarrollo sostenible, ambiental y económico, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas.

Producción de cacao colombiano creció 6,6% en 2017

De acuerdo al gremio cacaotero, el país logró avanzar al punto que la industria se puede abastecer con solo la producción local.

la producción de cacao en Colombia llegó a 60.535 toneladas el año pasado, lo que significa un incremento de 6,6 % frente a la producción del 2016, cuando se llegó a 56.785 toneladas. El presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), Eduard Baquero, destacó que además del aumento en la producción las exportaciones también crecieron, mientras las importaciones llegaron al mínimo histórico

Cifras preliminares indican que el año pasado se vendieron al exterior 11.688 toneladas, mientras que en 2016 fueron 10.550 toneladas, una diferencia de 11%. Baquero destacó el incremento de las ventas de cacao colombiano a Malasia, donde se pasó de vender 650 toneladas en 2016 a 1.300 toneladas el año pasado.

En cuanto a las importaciones, con corte en octubre de 2017 y según datos preliminares, 299 toneladas de cacao fueron compradas desde Colombia a otros países, una

reducción de 1.452% en relación a las 4.643 toneladas importadas en 2016.

### 2.1.1. EMPRESAS

Top 5 empresas cacaoteras a nivel nacional

ASOCIACION NACIONAL CACAOTERA DE COLOMBIA	Bogota D.C - Bogota D.C.
CACAO DE COLOMBIA S.A.S.	Bogota D.C - Bogota D.C.
CACAO DE ORIGEN CACAOSOURCE SAS	Bogota D.C - Bogota D.C.
CACAO PACIFICO S.A	Valle del Cauca - Yumbo
CACAO TRAVEL COLOMBIA S.A.S.	Bogota D.C - Bogota D.C.

Y en Santander podemos encontrar

CACAOS S.A.S.	Santander - Bucaramanga
CONCESIONARIA RUTA DEL CACAO S.A.S.	Santander - Bucaramanga
COOPERATIVA DE CACAOCULTORES DE SANTANDER	Santander - Bucaramanga
COOPERATIVA DE CAFETEROS Y CACAOTEROS DEL CATATUMBO	Norte de Santander - Ocaña
COOPERATIVA DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CACAO DEL NORTE	Norte de Santander - Cúcuta
COOPERATIVA INTEGRAL PARA LA COMERCIALIZACION DE CAFE, CACAO Y PRODUCTOS AGRICOL	Santander - San Vicente de Chucuri

## 2.2. ANALISIS DEL SECTOR

### 2.2.1. EXPORTACIONES



En los últimos 8 años el sector cacao ha tenido fuertes variaciones, entre los años 2010 y 2013 tuvo un valor de 65000usd a 100000usd, en el año 2014 fue su mejor año llegando a 114000USD y desde ese entonces ha venido decreciendo levemente hasta 130000USD en el 2018. También podemos observar que para este año las exportaciones disminuyeron en 17,67% respecto al año anterior, en el periodo entre enero y mayo, donde en el 2018 se exportaron 49056miles de USD y en el año 2019 40388 miles de USD.

Producto	2018	2019	Var %
Los demás chocolates y demás p...	13.574	9.227	-32,0
Los demás cacaos crudos en gra...	9.239	7.444	-19,4
Los demás chocolates y demás p...	6.204	5.931	-4,4
Manteca de cacao, con un índic...	4.494	4.438	-1,2
Las demás preparaciones alimen...	3.950	3.588	-9,2

En el año 2019 se observa una disminución de exportaciones en los derivados del cacao.

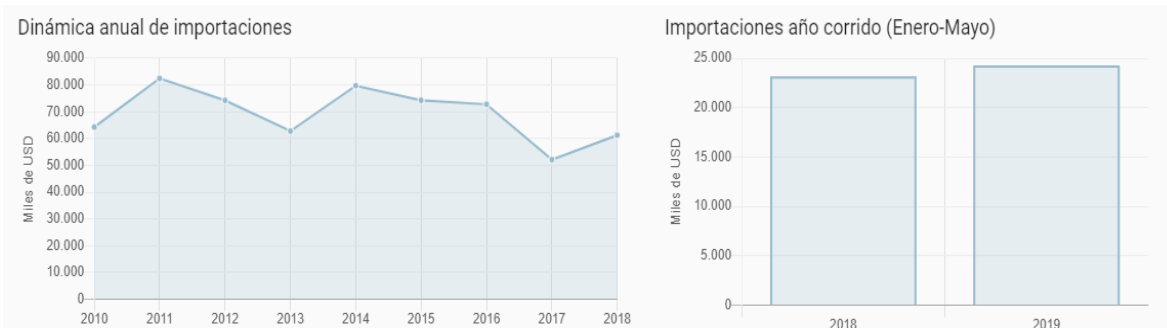
Departamento	2018	2019	Var %
Antioquia	14.761	15.926	7,9
Bogotá, D.C.	16.846	13.838	-17,9
Valle del Cauca	9.328	4.246	-54,5
Santander	4.400	3.115	-29,2
Caldas	1.594	1.094	-31,4

Antioquia es el único departamento que tuvo un incremento en la variación de exportaciones con un 7,9%.

Destino	2018	2019	Var %
Estados Unidos	8.681	8.186	-5,7
México	3.943	6.374	61,7
Ecuador	4.529	4.870	7,5
Países Bajos	453	2.299	407,6
Chile	1.526	2.188	43,4

Estados unidos disminuyó su demanda en un 5,7%, pero sigue siendo el primer cliente cacaotero de Colombia, también se puede observar que en otros países se incrementó su demanda sobre todo en los países bajos donde creció 407,6%.

### 2.2.2. IMPORTACIONES



En la gráfica se puede observar que el año con mayor importación de cacao fue en el 2011 con unos 82.472 miles de USD, luego de este, decreció las importaciones en el 2013 con un valor de 62.816 miles de USD, del año 2014 al 2015 se puede decir que se mantuvo la dinámica de las importaciones. Podemos observar que para este año las importaciones aumentaron en un 4.81% respecto al año anterior entre enero y mayo, donde en el 2018 se importó 23.158 Miles de USD.

Producto	2018	2019	Var %
Los demás chocolates y demás p...	11.448	11.302	-1,3
Los demás chocolates y demás p...	4.634	4.996	7,8
Cacao en polvo sin adición de ...	3.413	4.003	17,3
Los demás chocolates y demás p...	1.601	1.701	6,2
Las demás preparaciones alimen...	1.437	1.517	5,6

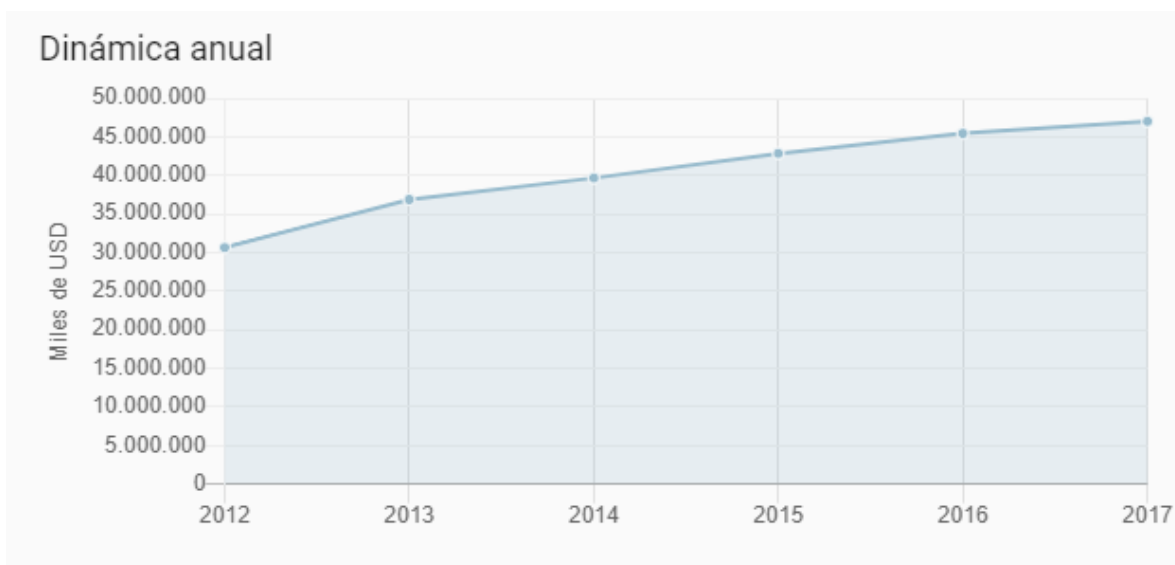
Origen	2018	2019	Var %
Estados Unidos	7.277	6.853	-5,8
Ecuador	2.886	3.085	6,9
Brasil	1.607	2.664	65,8
Argentina	2.151	2.250	4,6
México	1.746	1.573	-9,9

Departamento	2018	2019	Var %
Bogotá, D.C.	13.318	12.355	-7,2
Antioquia	2.489	2.739	10,1
Cundinamarca	2.639	2.590	-1,9
Atlántico	2.143	2.406	12,3
Risaralda	1.582	2.301	45,4

Bogotá es el unico departamento que tuvo una decreción en la variación de importaciones con un -7,2%.

### 2.2.3. Comercio mundial

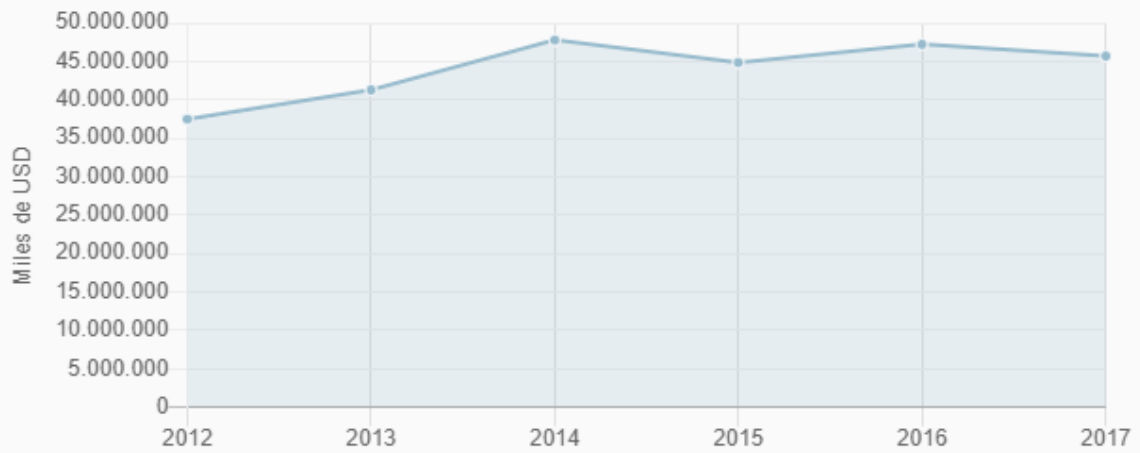
#### 2.2.3.1.exportaciones



Las exportaciones están creciendo con el pasar de los años, en el 2017 se registraron 47.840.436 miles de USD

#### 2.2.3.2.importaciones

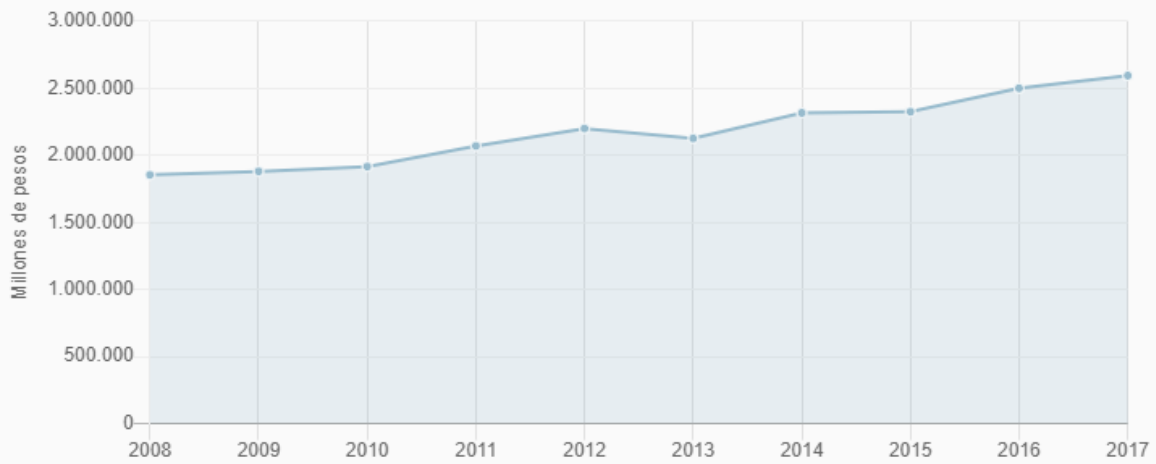
### Dinámica anual



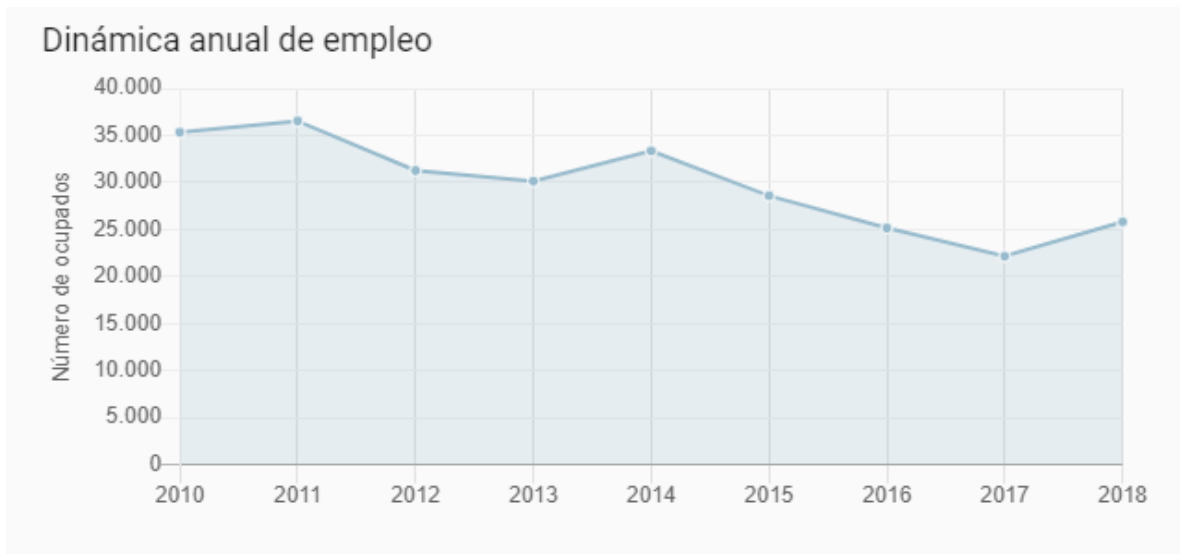
### 2.2.4. Producción anual

PRODUCCIÓN AÑO CORRIDO

PRODUCCIÓN ANUAL



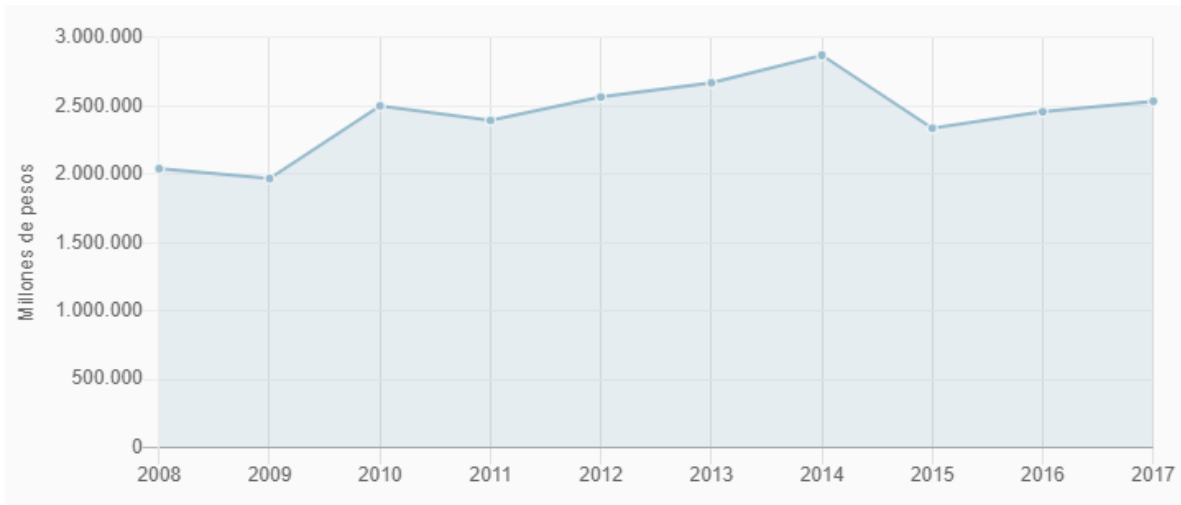
### 2.2.5. EMPLEO



En cuanto a empleo en el 2018 emplea a 25.796 colombianos cifra que ha descendido desde 2010 donde empleaba a 35.334 colombianos

#### 2.2.6. Ventas anuales del sector cacao





### Tipos de cacao producido en Colombia

**Criollos**  
Finos, de agradable sabor y exquisito aroma. Fruto alargado de delicado manejo. Alta susceptibilidad a plagas y enfermedades. Lenta producción y baja productividad por árbol.

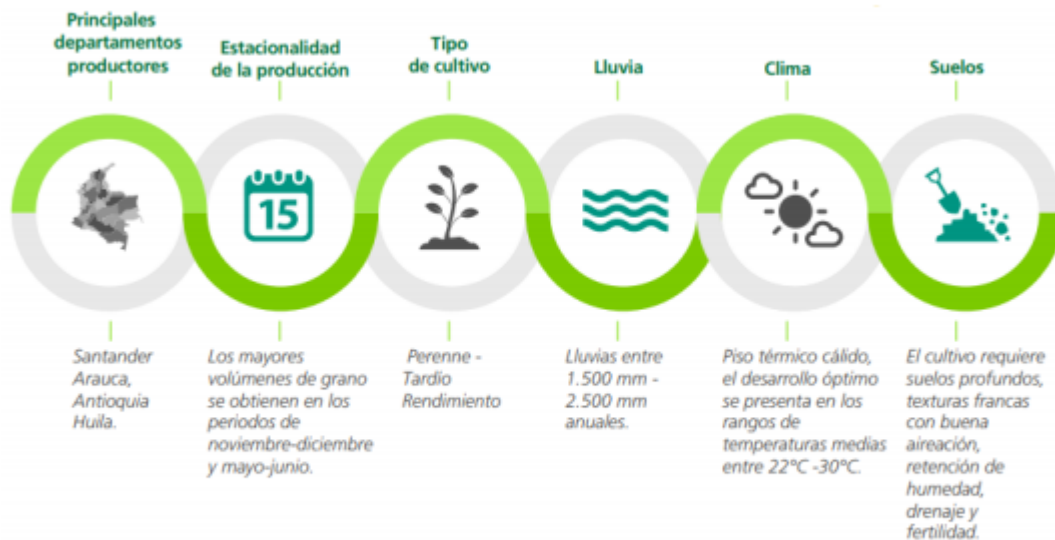
**Forasteros o amazónicos**  
De menor calidad en aroma y sabor, con alto contenido de grasa. El chocolate que se obtiene es de sabor amargo.

**Híbridos**  
Resultante del cruzamiento sexual entre clones, con el fin de mejorar calidad, productividad, precocidad y respuesta a plagas y enfermedades.

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.

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.

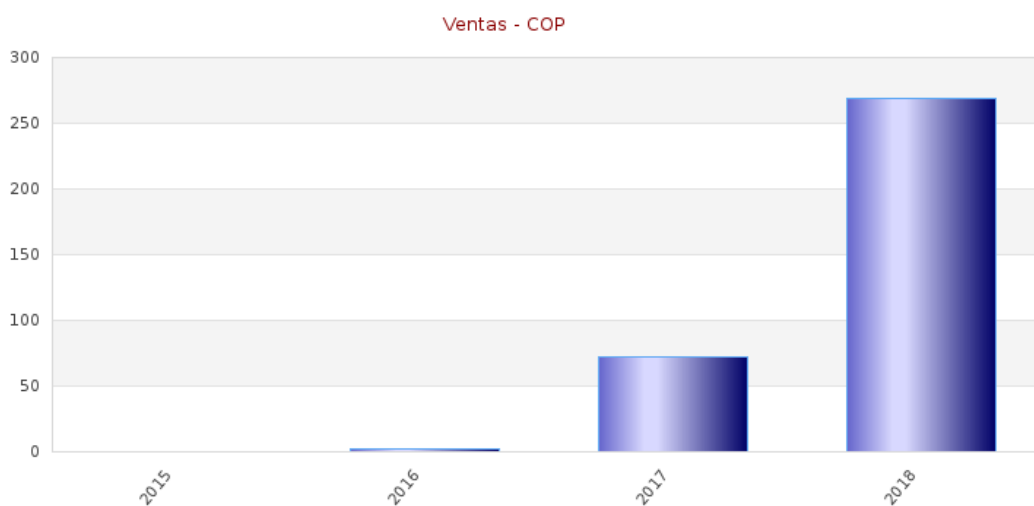
Es por esto, que como afirma (Saavedra, 2016) si el cacao continúa su senda de crecimiento, en el mediano y largo plazo, podría lograr el mismo protagonismo del café. En

tal sentido, según el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Aurelio Irigorri 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”.

## 2.3.EMPRESA CACAOS S.A.S.

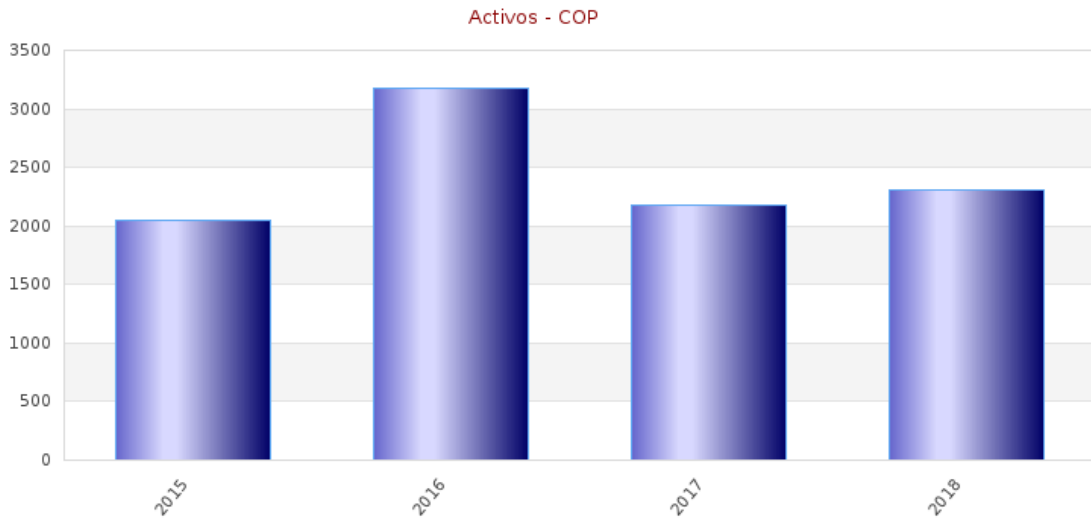
### 2.3.1. TAMAÑO

#### 2.3.1.1.Ventas



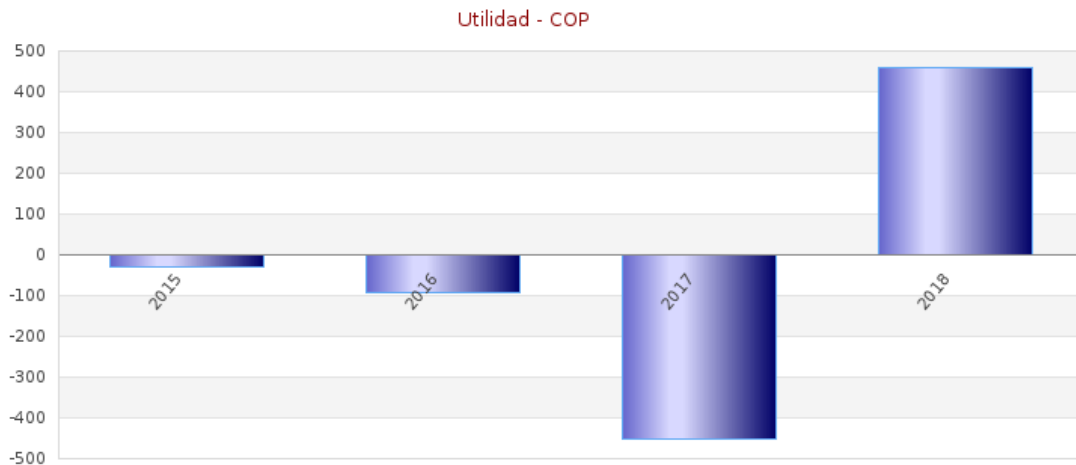
La empresa Cacaos S.A.S presenta un notorio crecimiento en las ventas. La compañía no presentó ningún tipo de información con respecto a ventas de sus productos en el año 2015. En el año 2016 se pudieron evidenciar las primeras ventas, reflejadas en 2 millones de pesos. Para el año 2017 ya se empezó a posicionar como una empresa cacaotera fuerte de la región, al registrar ventas de 73 millones. En el último año (2018) se presentó un crecimiento muy significativo en cuanto a este indicador, triplicando las ventas del año pasado, con un total de 269 millones. En conclusión, la compañía ha tenido un crecimiento positivo muy notorio en un corto plazo, lo que la posiciona como una de las empresas cacaoteras fuertes del país.

#### 2.3.1.2. ACTIVOS



La compañía inicio sus actividades mercantiles con una inyección de activos valuados en 2000 millones. Para el siguiente año, se incrementó este indicador debido a que ocurrieron las primeras ventas, y los primeros ingresos. La empresa luego de contar con ingresos, decide en los 2 años posteriores, hacer un re inversión para el diseño de nuevos productos, por lo que el capital disminuyo. Sin embargo, este capital a día de hoy, se encuentra un poco por encima del capital inicial de la empresa.

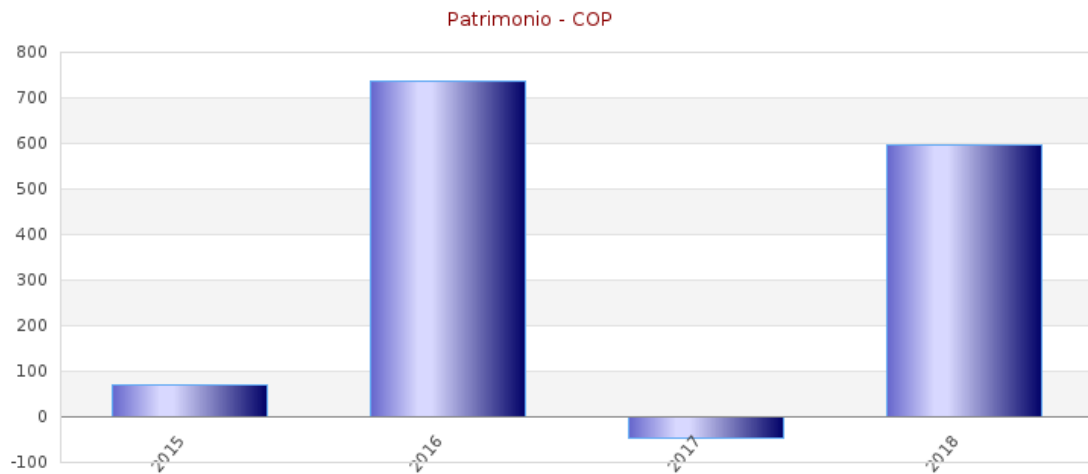
### 2.3.1.3. UTILIDAD



Se puede observar que en los primeros años del 2015 al 2017 se observa un déficit

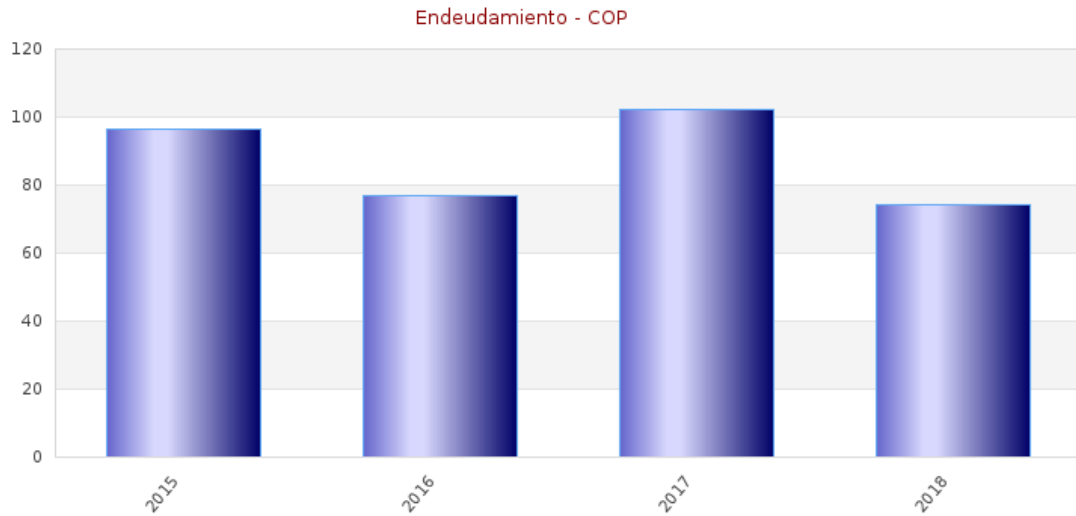
de utilidad, pero se refleja que en 2018 creció su utilidad por su crecimiento de ventas

#### 2.3.1.4.PATRIMONIO



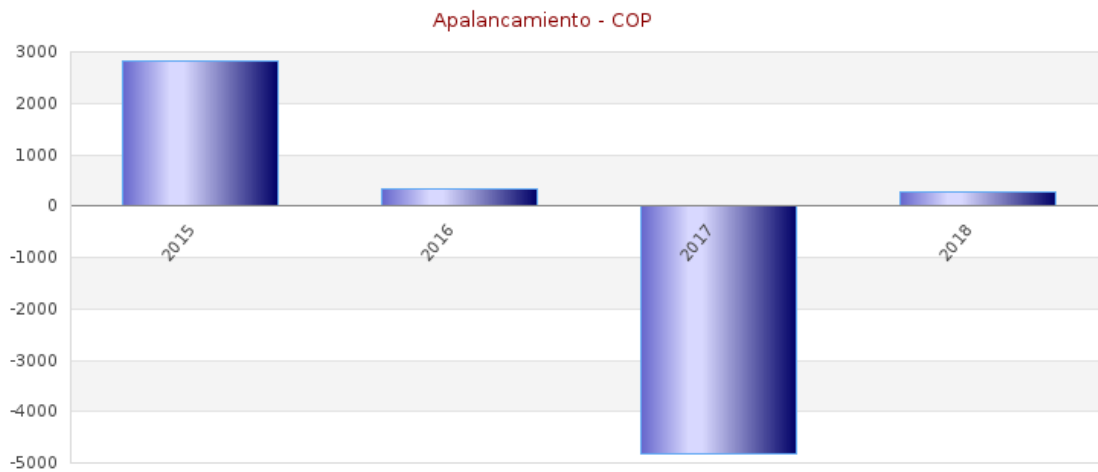
El patrimonio de la empresa en último año presenta un crecimiento notorio con respecto al año anterior debido a que se evidenciaron las mejores ventas de la compañía, por lo que los activos aumentaron. El patrimonio en el corte final del 2018 fue de 600 millones.

#### 2.3.1.5.ENDEUDAMIENTO



La compañía en el último periodo logro disminuir su endeudamiento debido a las buenas ventas y la buena rentabilidad que se presunto en el último año. Sin embargo, la compañía sigue presentando niveles de endeudamiento considerables, debido a que no a logrado recuperar todo el capital invertido.

### 2.3.1.6. APALANCAMIENTO



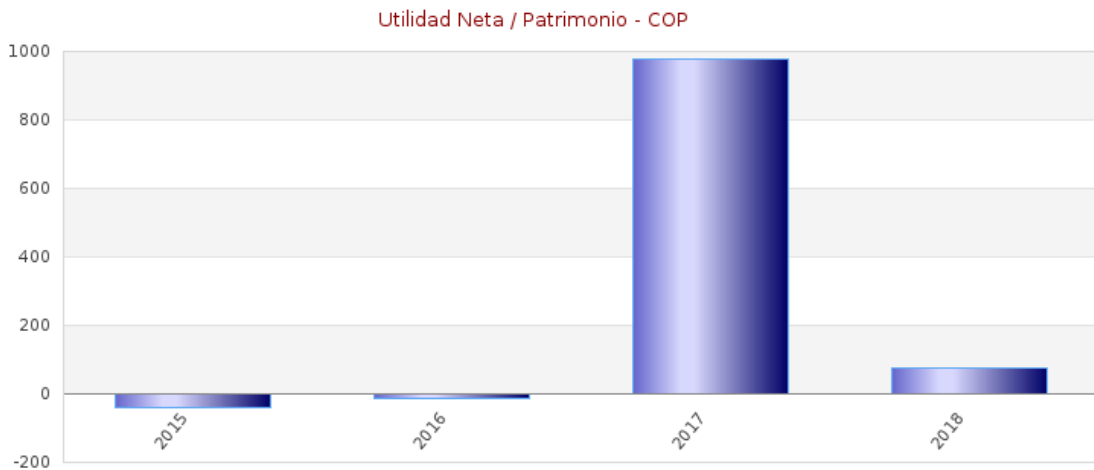
La compañía después de 2 periodos de funcionamiento, logro reducir totalmente su nivel de apalancamiento valiéndose solo de sus propios recursos y de su patrimonio obtenido de las primeras ventas del segundo periodos, para el año 2018 reinvirtió todo su capital por lo que volvió a necesitar de recursos para este periodo

### 2.3.1.7.RENTABILIDAD



La compañía en el último periodo logro hacer un uso positivo y rentable de sus activos en el momento de la venta de sus productos. Esto debido a que en este último periodo logro un margen de ventas muy superior a los otros periodos.

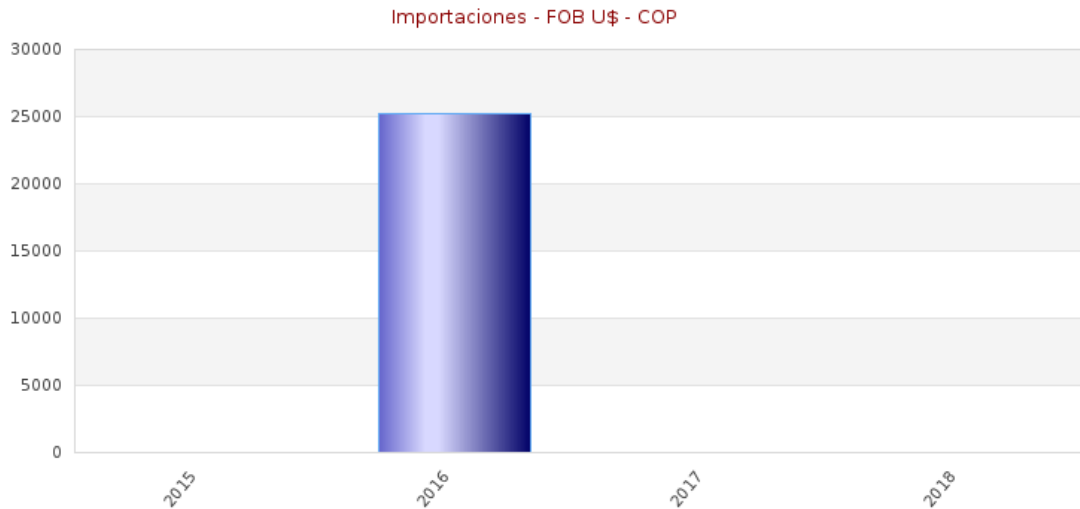
### 2.3.1.8. UTILIDAD NETA



En los 2 primeros periodos, este indicador se evidencia negativo debido a que el volumen de ventas era mínimo, por lo tal no presentaba utilidad neta. En el año 2017 se ve un alza muy marcada en este indicador debido a que hubo margen de ventas muy alto.

Debido a la inyección de capital para inversión en el último periodo, este indicador disminuyo, sin embargo, se mantiene positivo

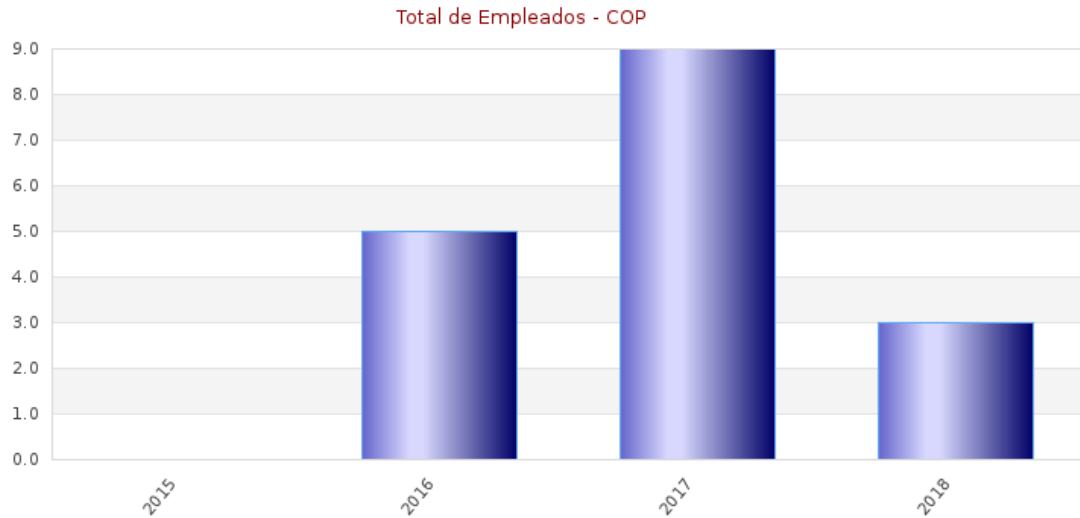
### 2.3.1.9. IMPORTACIONES



El único periodo donde la compañía realizo actividades de importación fue en el año 2016, debido a que se innovo en procesos de producción al comprar maquinaria.

### 2.3.1.10. FUERZA LABORAL





La compañía en el último periodo presenta un recorte en capital de pago para empleados. Se puede deducir que debido a las grandes ventas que tuvo la compañía en el último periodo, se está tratando de unificar procesos por lo cual el número de empleados se disminuye

#### 2.4. ANALISIS DEL PRODUCTO



Existen varias presentaciones para la barra de chocolate SANCAO que se diferencia por el porcentaje de concentración de cacao, escogimos 75% de

concentración de cacao ya que a los diferentes mercados a los que queremos llegar prefieren un sabor fuerte de cacao donde se maneja mejor sus diferentes beneficios y es más saludable para mantener la figura.

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	1806.32.00.90			01-ene-2007	...	
Descripción	Cacao y sus preparaciones Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. - Los demás, en bloques, tabletas o barras: - - Sin rellenar: - - - Los demás			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

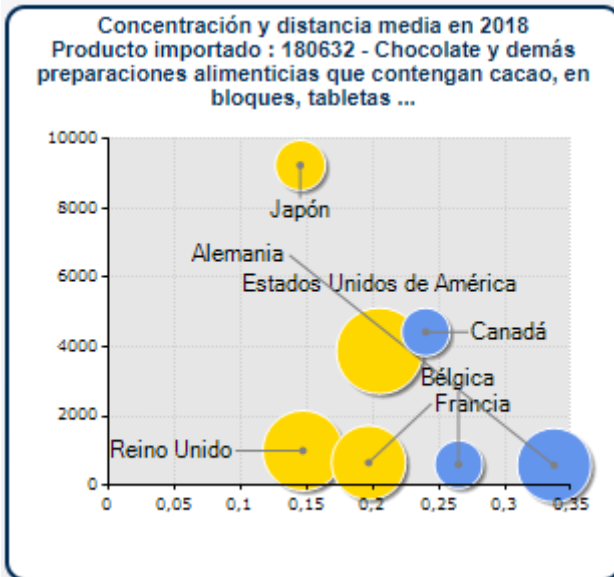
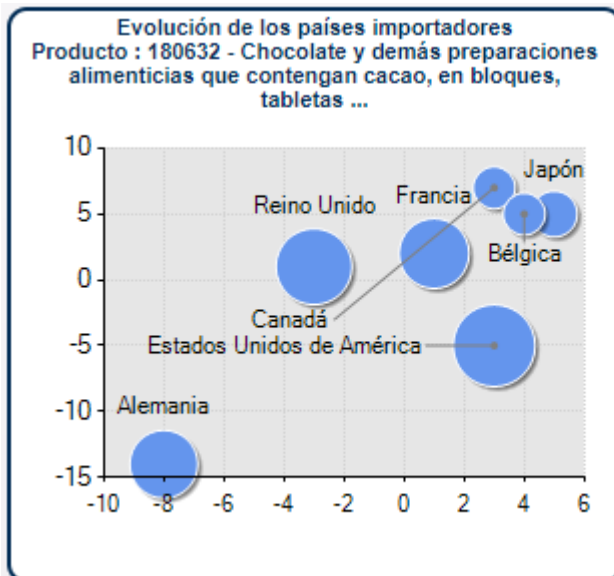
## CHOCOLATE EN BARRA SANCAO 75% DE 75G

CHOC. SANCAO 75% 75G

Referencia: 7708118955061

Información Nutricional / Nutrition Facts			
Tamaño de la porción / Serving size 1/2 barra (37,5 g)			
Porciones por envase / Servings per package 2			
<b>Cantidad por porción / Amount per serving</b>			
<b>Calorías / Calories 220</b> Calorías de grasa / Calories from fat 140			
<b>Valor Diario / Daily Value *</b>			
<b>Grasa Total / Total Fat</b> 16 g			<b>25%</b>
Grasa Saturada / Saturated fat	10 g		50%
Grasa Trans / Trans fat	0 g		
<b>Colesterol / Cholesterol</b> <5m g			<b>1%</b>
<b>Sodio / Sodium</b> 30 mg			<b>1%</b>
<b>Carbohidrato Total / Total Carbohydrate</b> 15 g			<b>5%</b>
Fibra dietaria / Dietary Fiber	1 g		4%
Azúcares / Sugars	4 g		
<b>Proteína / Protein</b> 4 g			<b>8%</b>
Vitamina / Vitamin A	0%	Vitamina / Vitamin C	20%
Calcio / Calcium	5%	Hierro / Iron	10%
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas. * Percent daily values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on Your calorie needs.			
	Calorías / Calories	2000	2500
Grasa Total / Total Fat	Menos de / Less than	65 g	80 g
Grasa Sat. / Saturated Fat	Menos de / Less than	20 g	25 g
Colesterol / Cholesterol	Menos de / Less than	300 mg	300 mg
Sodio / Sodium	Menos de / Less than	2400 g	2400 g
Carb. Total / Total Carbohydrate		300 g	375 g
Fibra dietaria / Dietary Fiber		25 g	30 g
Calorías por gramo / Calories per gram:			
Grasa / Fat	9	Carbohidratos / Carbohydrates	4
		Proteína / Protein	4

### 3. SELECCIÓN DEL MERCADO





### Países mas importadores del producto

SA4	Importadores	Seleccione sus indicadores											
		Valor importado en 2018 (miles de USD) ↑	Saldo comercial 2018 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2018	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2018 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2018 (%) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓	Distancia media de los países proveedores (km) ↓	Concentración de los países proveedores ↓	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ↓
	Mundo	28.742.037	-406.102	0	No medida		1	3	6	100	2.519	0,07	
	Estados Unidos de América <i>i</i>	2.748.019	-1.074.050	662.107	Toneladas	4.150	5	4	0	9,6	3.290	0,3	8,1
	Alemania <i>i</i>	2.408.209	-2.541.884	495.026	Toneladas	5.179	-1	1	-1	8,4	597	0,12	0,1
	Francia <i>i</i>	2.228.394	-805.989	456.854	Toneladas	4.878	2	2	5	7,8	849	0,17	0,1
	Reino Unido <i>i</i>	2.131.211	-1.167.555	453.732	Toneladas	4.697	-1	3	7	7,4	1.028	0,13	0,1
	Países Bajos <i>i</i>	1.332.434	684.021	284.284	Toneladas	4.687	3	3	4	4,6	569	0,22	0,1
	Canadá <i>i</i>	1.020.767	421.339	212.815	Toneladas	4.796	2	-1	1	3,6	3.248	0,35	86,9
	Bélgica <i>i</i>	888.572	2.185.934	214.531	Toneladas	4.142	4	6	7	3,1	612	0,17	0,1
	Polonia <i>i</i>	843.143	892.885	198.689	Toneladas	4.244	9	11	13	2,9	946	0,23	0,1
	España <i>i</i>	663.407	-153.825	156.115	Toneladas	4.249	1	2	5	2,3	1.298	0,17	0,1
	Emiratos Árabes Unidos <i>i</i>	638.273	-204.959	114.866	Toneladas	5.557	10	13	32	2,2	4.446	0,08	3,2

### Países mas importadores del producto Colombiano

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2018 (miles de USD) ↓	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) ↓	Participación de las exportaciones para Colombia (%) ↓	Cantidad exportada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2017-2018 (% p.a.) ↓	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ↓	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ↓	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ↓	Concentración de los proveedores de los países socios ↓	Arancel medio (estimado) enfrentado por Colombia ↓
	Ecuador	12.677	9.895	20,7	3.165	Toneladas	4.005	0	-2	7	77	0,1	1	4.335	0,16	0
	Estados Unidos de América	12.051	-5.603	19,7	2.584	Toneladas	4.664	3	3	-14	1	9,6	5	3.290	0,3	4,2
	Venezuela, República Bolivariana de	6.007	6.001	9,8	2.139	Toneladas	2.808	-41	5	8	118	0,03	-42	1.817	0,61	0
	Chile	3.873	3.497	6,3	1.157	Toneladas	3.347	44	53	178	55	0,3	0	8.839	0,08	0
	Panamá	3.272	3.272	5,3	772	Toneladas	4.238	5	7	6	80	0,1	-9	4.443	0,35	2,6
	Perú	3.240	2.721	5,3	1.061	Toneladas	3.054	2	8	23	81	0,1	10	7.334	0,11	0
	Costa Rica	2.834	2.467	4,6	542	Toneladas	5.229	52	37	117	82	0,1	7	4.078	0,22	10,2
	México	2.209	-1.786	3,6	491	Toneladas	4.499	23	31	-20	26	1	-9	3.236	0,5	0,1
	Sudáfrica	2.038	2.038	3,3	1.514	Toneladas	1.346	-10	-10	-35	48	0,4	2	8.637	0,09	18,2
	Reino Unido	2.037	1.812	3,3	555	Toneladas	3.670	44	56	50	4	7,4	-1	1.028	0,13	0,1

**PAÍSES EN AMBAS TABLAS:**

- USA
- REINO UNIDO

El país que más le importa a Colombia en el número 88 general

El país que más importa en el mundo en el número 2 de Colombia

**PAISES (*AMERICANOS*) MAS IMPORTADORES DEL PRODUCTO**

1. USA
2. CANADA
3. MEXICO
4. BRASIL
5. CHILE
6. ARGENTINA
7. ECUADOR
8. PANAMA
9. PERU
10. COSTA RICA
11. PARAGUAY
12. URUGAY
13. GUATEMALA
14. BOLIVIA
15. REPUBLICA DOMINICANA

**PAISES (*AMERICANOS*) MAS IMPORTADORES DEL PRODUCTO COLOMBIANO**

1. ECUADOR
2. USA
3. VENEZUELA
4. CHILE
5. PANAMA
6. PERU
7. COSTA RICA
8. MEXICO
9. GUATEMALA
10. REPUBLICA DOMINICANA
11. CANADA
12. BOLIVIA
13. EL SALVADOR
14. HONDURAS

Con base en lo anterior se ha podido 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.

## PRESELECCION DE MERCADO

- ARGENTINA
- CANADA
- COSTA RICA
- ECUADOR

VARIABLE	ARGENTINA	P	C	R	CANADA	P	C	R	COSTA RICA	P	C	R	ECUADOR	P	C	R
Importaciones USD	9.444.930 USD	6,00%	2	0,12	65.900.000 USD	6,00%	5	0,30	36.232.265 USD	6,00%	3	0,18	44.390.400 USD	6,00%	4	0,24
Crecimiento de las importaciones %	1,4%	7,00%	2	0,14	9%	7,00%	4	0,28	5%	7,00%	4	0,28	-2%	7,00%	1	0,07
Cantidad Importada (Toneladas)	21.557 toneladas	8,00%	3	0,24	37.669 toneladas	8,00%	5	0,40	778 Toneladas	8,00%	1	0,08	58000 Toneladas	8,00%	5	0,40
Valor Unitario (USD)	4,38 usd	7,00%	3	0,21	4USD	7,00%	4	0,28	4,90 USD	7,00%	3	0,21	5,62 USD	7,00%	3	0,21
Importaciones per capita USD	143.000 USD	5,00%	3	0,15	218.000usd	5,00%	4	0,20	7804 USD	5,00%	2	0,10	115.000 USD	5,00%	3	0,15
Consumo per Capita	82,0%	7,00%	3	0,21	80,0%	7,00%	3	0,21	80,0%	7,00%	3	0,21	A	7,00%	2	0,14
Riesgo de no	B-	7,00%	1	0,07	AAA	7,00%	5	0,35	B+	7,00%	3	0,21	B-	7,00%	1	0,07

Crecimiento de las importaciones Colombianas a país destino	8,0%	8,00%	4	0,32	17,0%	8,00%	4	0,32	14,0%	8,00%	4	0,32	6,0%	8,00%	2	0,16
Aranceles	0%	8,00%	5	0,40	2%	8,00%	5	0,40	0%	8,00%	5	0,40	General: 20% Preferencial: 0%	8,00%	4	0,32
Restricciones técnicas	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 Agencia Nacional de Regulación	7,00%	3	0,21	Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ y Orgánico, certificado fitosanitario	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 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ y Orgánico, certificado fitosanitario	7,00%	3	0,21	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 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	7,00%	3	0,21

Medio Transporte	Marítimo: 18 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de transito: 1 a 15 días	8,00%	4	0,32	marítimo: entre 16 y 24 días	8,00%	4	0,32	marítimo: entre 2 y 10 días: 12 naviera con frecuencia semanal	8,00%	4	0,32	Marítimo: 18 navieras con frecuencia semanal. Tiempo promedio de transito: 1 a 15 días	8,00%	4	0,32
PIB (US\$ millones)	100.300 miles de millones	6,00%	3	0,18	1853 billones usd	6,00%	4	0,24	57,06 miles de millones	6,00%	2	0,12	124.700 miles de millones	6,00%	3	0,18
PIB per capita (US\$)	14.267	6,00%	2	0,12	45.032,12 USD	6,00%	4	0,24	11.630,67 USD	6,00%	2	0,12	8.650	6,00%	2	0,12
Inflación	25,6	5,00%	2	0,10	2%	5,00%	3	0,15	2,9%	5,00%	3	0,15	3,50%	5,00%	4	0,20
Devaluación	8,00%	5,00%	2	0,10	17,00%	5,00%	2	0,10	7,00%	5,00%	2	0,10	0,00%	5,00%	3	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,89</b>		<b>100%</b>		<b>4,07</b>		<b>100%</b>		<b>3,01</b>		<b>100%</b>		<b>2,94</b>

Fuente: propia

Escogimos Canadá ya que tiene un importante crecimiento en importaciones, se maneja un valor unitario, el consumo de importaciones del 80%, se maneja una tasa arancelaria del 2%, el tiempo máximo de entrega o llegada al país desde el nuestro es de alrededor de 16 a 24 días además tiene una buena calificación en el riesgo de no pago, (AAA)



El chocolate suave empacado y las barras de chocolates son los productos que presentan mayores crecimientos. Las tendencias de consumo de snacks saludables y el fortalecimiento de un consumidor que se preocupa por su salud marcan una oportunidad para el cacao y sus derivados en Canadá. Los beneficios de este producto para la salud han impulsado su consumo y los compradores están dispuestos a pagar más por productos de calidad. En el país norteamericano, el cacao en grano tiene demanda en chocolatería, producción de coberturas, de cacao líquido y en polvo para la preparación de bebidas calientes y frías, entre otros. El grano de cacao colombiano cumple con las características que buscan los mercados internacionales de sabor y aroma superior, razón por la cual lo llegan a pagar entre 50 y 100 dólares por encima del precio regular, según la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao). Los exportadores colombianos tienen oportunidad de venderle a Canadá debido a que el cacao colombiano entra sin pagar arancel a este mercado que importa solo en grano más de US\$196 millones, de los cuales Colombia registró ventas de menos de US\$2,6 millones en 2016.

Ecuador y Perú se encuentran en el top 5 de proveedores a Canadá, a pesar de que les aplica un cobro de impuestos especial de acuerdo con la ciudad de destino. Adicionalmente, en el contexto internacional la demanda mundial aumenta un 8% cada año desde 2010 y según la Organización Internacional del Cacao (ICCO)

- **CONDICIONES DE ACCESO:**

los mayoristas son aproximadamente el 40% del precio al por mayor, mientras que los minoristas por lo general operan con un margen entre el 30% y el 40%. Los márgenes de los importadores son generalmente del 10%. En caso de cargas problemáticas, se puede cargar una comisión previamente negociada entre el proveedor y el importador con un rango entre 12,5% y 18,5% del precio de venta. También se le puede pedir al exportador que reconozca reembolsos como resultado de mala calidad, daños antes de o durante el embarque o por demora en la entrega. Para volúmenes mayores, los exportadores pueden establecer condiciones especiales que les permitan trasladar costos de almacenaje o inventario a los

minoristas. La calidad y el abastecimiento deben ser consistentes y confiables, y el producto debe ofrecer viabilidad comercial real para el comprador canadiense. Es de resaltar que la demanda por productos veganos se ha incrementado significativamente en el país, ante la necesidad de aquellos que no contengan ingredientes provenientes de animales, pues el consumidor canadiense es muy sensible a temas de maltrato animal. Aunque la cultura vegana crece en Canadá, sigue siendo parte de un mercado de nicho con una participación muy pequeña en el mercado. Este chocolate se vende como barras hechas con ingredientes diferentes a la leche, como mantequilla de cacao; y en presentaciones de pudín generalmente elaboradas con leche de almendras y/o cacao. La tendencia por consumir alimentos saludables y bajos en azúcar crece cada día más en Canadá, por lo que se estima un aumento en el consumo de chocolates orgánicos. Así mismo, cada vez más buscan productos elaborados con ingredientes orgánicos.

### **Condiciones acceso al país seleccionado (*Canadá*)**

#### **1. Acuerdos Comerciales que favorecen la Operación:**

Si, existe un TLC entre Colombia y Canadá, código de acuerdo 093

#### **2. Condiciones Arancelarias:**

Arancel a pagar es del 2%

#### **3. Condiciones No arancelarias:**

- ◆ Regulación de la Aduana
- ◆ Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga
- ◆ Certificado de Origen (Formulario A)
- ◆ Factura pro-forma
- ◆ Factura Comercial
- ◆ Lista de embalaje exigida algunas veces como complemento de la factura comercial
- ◆ Permisos de Exportación
- ◆ Certificado Sanitario
- ◆ Certificados de Inspección

- ◆ Lista de Empaque
- ◆ Lo anterior ha obligado a las productoras de chocolatería a comprar cacao certificado, cuya producción no tenga mano de obra infantil.
- ◆ Las cuatro principales certificaciones requeridas por el mercado internacional para el cacao son: Fairtrade, Rain-forest Alliance, UTZ y Orgánico. ICCO

## PRODUCTO, PRECIO, PUNTO DE VENTA Y PROMOCIÓN

### 1. PRODUCTO:

- ***Características físicas del producto, tales como material, medidas, color y tamaño:***

Tamaño de la barra es de 75 GRAMOS.

color marrón oscuro.

El material o materia prima es cacao procesado.

- ***Presentaciones, Diseño, Empaque del producto, Marca, Etiqueta, Cantidad (peso, medidas, etc.)***

La marca se llama SANCAO

**CHOCOLATE EN BARRA  
SANCAO 75% DE 75G  
CHOC. SANCAO 75% 75G**  
Referencia: 7708118955061

<b>Información Nutricional / Nutrition Facts</b>	
Tamaño de la porción / Serving size 1/2 barra (37,5 g) Porciones por envase / Servings per package 2	
<b>Cantidad por porción / Amount per serving</b>	
Calorías / Calories 220 Calorías de grasa / Calories from fat 140	
<b>Valor Diario / Daily Value *</b>	
<b>Grasa Total / Total Fat</b> 16 g	<b>25%</b>
Grasa Saturada / Saturated fat 10 g	50%
Grasa Trans / Trans fat 0 g	
<b>Colesterol / Cholesterol</b> <5m g	<b>1%</b>
<b>Sodio / Sodium</b> 30 mg	<b>1%</b>
<b>Carbohidrato Total / Total Carbohydrate</b> 15 g	<b>5%</b>
Fibra dietaria / Dietary Fiber 1 g	4%
Azúcares / Sugars 4 g	
<b>Proteína / Protein</b> 4 g	<b>8%</b>
Vitamina / Vitamin A 0%	Vitamina / Vitamin C 20%
Calcio / Calcium 5%	Hierro / Iron 10%
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas. * Percent daily values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on Your calorie needs.	
	Calorías / Calories 2000 2500
Grasa Total / Total Fat	Menos de / Less than 65 g 80 g
Grasa Sat. / Saturated Fat	Menos de / Less than 20 g 25 g
Colesterol / Cholesterol	Menos de / Less than 300 mg 300 mg
Sodio / Sodium	Menos de / Less than 2400 g 2400 g
Carb. Total / Total Carbohydrate	300 g 375 g
Fibra dietaria / Dietary Fiber	25 g 30 g
Calorías por gramo / Calories per gram:	
Grasa / Fat 9	Carbohidratos / Carbohydrates 4 Proteína / Protein 4

- **Presentación del Producto:**



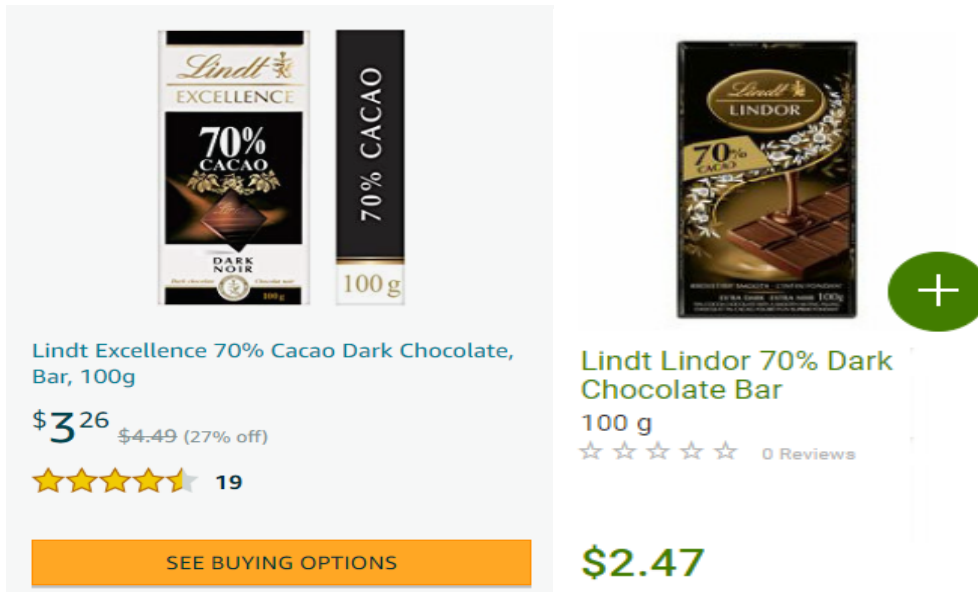
- **Principales competidores en el mercado de destino**

### 3.PRECIO:

El precio promedio del producto (Chocolatinas PREMIUM con alto % de cacao) es de **2,86 USD**, esto debido a que los productos rivales que se comercializan en Canadá oscilan entre un rango de precios que va de 2,46 a 3,26 USD. El valor aumenta o disminuye dependiendo de la marca, el gramaje y el % de Cacao.

Se encontró que la competencia directa de nuestro producto sería la empresa **LINDT** con su marca **LINDOR**. Esto debido a que es esta compañía la que vende un producto más similar a la de **CACAOS**.

Encontramos estos productos rivales en las cadenas de supermercados más reconocidas del país, como por ejemplo Walmart y



Lindt Excellence 70% Cacao Dark Chocolate, Bar, 100g  
\$3.26 ~~\$4.49~~ (27% off)  
★★★★★ 19  
SEE BUYING OPTIONS

Lindt Lindor 70% Dark Chocolate Bar  
100 g  
☆☆☆☆☆ 0 Reviews  
\$2.47

#### 4. PUNTOS DE VENTA

Almacenes como Costco mantienen su papel en la distribución de los artículos de chocolate y productos de confitería, debido a su mayor presencia en Canadá, y a su destacado crecimiento frente al panorama minorista del país norteamericano. Costco sigue con su estrategia de incorporación de más marcas internacionales con el objetivo de suplir la demanda interna multicultural. Continúa con el punto de precio, especialmente para productos de confitería de chocolate de alta calidad. Términos de negociación Aunque el chocolate de leche es el preferido del consumidor canadiense, el negro está ganando terreno por sus ventajas nutritivas.

#### **REAL CANADIAN STORE:**

Originaria del oeste de Canadá a fines de los años setenta / principios de los ochenta, la pancarta se expandió a Ontario a principios de la década de 2000, cuando Loblaw intenta defenderse de la competencia de los grandes almacenes, incluido Walmart, con sede en los Estados Unidos.

Las tiendas tienen una variedad de productos, pero la gran mayoría del espacio está dedicado a los alimentos y aproximadamente un tercio de cada tienda está destinada a productos electrónicos, artículos para el hogar y ropa.



### ***WALMART:***

Walmart Canadá se estableció en 1994 y tiene su sede en Mississauga, Ontario. Los formatos de tienda incluyen Walmart Supercentres y tiendas de descuento Walmart.

Walmart Canadá opera una cadena creciente de más de 400 tiendas en todo el país que atiende a más de 1.2 millones de clientes cada día. Nuestras tiendas y supercentros tienen cerca de 120,000 productos que incluyen comestibles frescos, que van desde ropa y decoración del hogar hasta productos electrónicos y comestibles, además de servicios especializados como farmacias, foto centros y centros de jardinería. La tienda en línea insignia de Walmart Canadá, Walmart.ca, es visitada diariamente por 600,000 clientes.



## **PROMOCIONES**

Se puede identificar que el mercado canadiense tiene un gran potencial de consumo. Basado en ello, para la marca CACAOS S.A.S 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

### **Cotsco**

**Costco Wholesale Corporation:** Es la cadena tipo club de precios más grande en el mundo basada en venta mayorista. Es la segunda cadena más grande del mundo en la categoría de comercio (desde 2014) después de Walmart y trasladando al tercer lugar a la francesa Carrefour

mantienen su papel en la distribución de los artículos de chocolate y productos de confitería, debido a su mayor presencia en Canadá, y a su destacado crecimiento frente al panorama minorista del país norteamericano. Costco sigue con su estrategia de incorporación de más marcas internacionales con el objetivo de suplir la demanda interna multicultural. Continúa con el punto de precio, especialmente para productos de confitería de chocolate de alta calidad. Términos de negociación, aunque el chocolate de leche es el preferido del consumidor canadiense, el negro está ganando terreno por sus ventajas nutritivas.

### **Vanessa Cesario** [@vanessacesario](#)

Cue the influx of flame emojis because this Toronto-based influencer's style is #fire. As the creative director of Toronto-based swimwear brand Unika Swim, you'll find Cesario sporting neon pink and green bikinis on her Insta all year long—despite Toronto's six-month long winter. She also owns pretty much every single sneaker of the moment, from Yeezy Wave Runners to Adidas' Yung-1 in Hi-Res Orange, making her the ultimate hype beast.

### **Rebecca Ramsdale** [@rebeccaramsdale](#)

Changing her hair colour almost as often as she changes outfits, Ramsdale is the ultimate West End cool kid from Toronto. An avid thrifter, she's able to curate the perfect grunge aesthetic with affordable pieces culled from local thrift shops. Think old-school Chucks paired with denim Bermuda shorts and a classic Play by Comme Des Garcons heart tee. Her Youtube channel boasts travel vlogs and beauty routines but keep an eye out for her impressive thrift hauls.

## **LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL**

### **CANTIDADES A EXPORTAR**

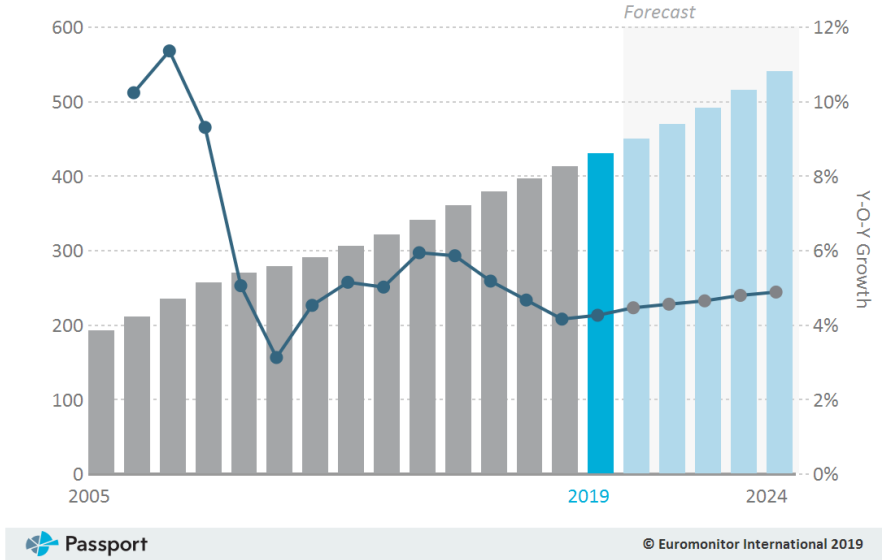
La inteligencia de mercados realizada por medio de bases de datos y demás herramientas de consulta arroja que Real Canadian Store comercializa anualmente 40.000 tabletas de chocolate con las especificaciones semejantes a las del producto en cuestión en el presente trabajo. Teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa nacional y la demanda creciente del mercado canadiense se ha estimado exportar para el primer año 10.000 tabletas de chocolate, con una oportunidad de abarcar el 25% de las ventas de Real Canadian Store referentes a este tipo de productos. Según cifras oficiales de Procolombia



(2018) el consumo per capita de chocolate en Canadá para el año mencionado se ubicó en USD 65.9; teniendo como base este referente se considera sumamente pertinente la exportación de estos productos con un precio final de venta que ronda los USD 3.

**Sales of Tablets in Canada**

Retail Value RSP - CAD million - Current - 2005-2024



**Gráfica:** Ventas de Barras de Chocolate en Canadá 2005 - 2024. **Fuente:** Passport - Euromonitor International.

Según cifras oficiales de Passport - Euromonitor (2019) las perspectivas a futuro para las exportaciones del producto son más que satisfactorias. Durante el año 2018 las ventas de barras de chocolate en Canadá totalizaron 412 millones de dólares canadienses, con un crecimiento del 4.1% en comparación con el año 2017. Para el año 2019 se espera que las ventas cierren en valores cercanos a los 429 millones de dólares canadienses, manteniendo un crecimiento constante que puede llegar a niveles superlativos de 539 millones de dólares canadienses para el año 2024. Complementando estas cifras, Passport define que una de las tendencias del mercado canadiense de chocolates para 2020 estará marcada por la indulgencia de los consumidores al momento de adquirir los productos, lo cual se traduce

en una búsqueda de calidad a precios competitivos; siendo esta precisamente nuestra estrategia de posicionamiento en ese mercado norteamericano. Todos estos indicadores apuntan a que las exportaciones del producto pueden tener niveles crecientes en los próximos años, aunque es necesario evaluar variables como la aceptación del producto y la reacción del consumidor.

#### PRECIO DE VENTA INTERNACIONAL

Incoterms	Precio de Unidad Comercial por Incoterm		
	COP	USD	CAD
<b>EXWORK</b>	<b>7.050</b>	<b>2.11</b>	<b>2.78</b>
<b>FCA</b>	<b>8.207</b>	<b>2.46</b>	<b>3.24</b>
<b>CPT</b>	<b>9.096</b>	<b>2.73</b>	<b>3.60</b>
<b>CIP</b>	<b>9.185</b>	<b>2.76</b>	<b>3.64</b>
<b>DAT</b>	<b>9.250</b>	<b>2.78</b>	<b>3.66</b>
<b>DAP</b>	<b>9.262</b>	<b>2.783</b>	<b>3.67</b>
<b>DDP</b>	<b>9.449</b>	<b>2.84</b>	<b>3.74</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

La gráfica ubicada en la parte superior muestra el comportamiento del precio de venta

internacional teniendo como base cada uno de los incoterms posibles a negociar. El mayor sobresalto se presenta entre los incoterms EXWORK y FCA con un incremento de al menos 1.200 pesos colombianos por unidad. Entre el incoterm FCA y CPT se presenta otro incremento cercano a los 800 pesos colombianos, manteniéndose niveles inferiores de cambio desde el incoterm CPT en adelante una vez son incluidos los costos del proceso de distribución física internacional. Si bien es cierto que a medida que avanzan las responsabilidades el precio de venta es mayor es necesario contrastar dichos niveles de venta con las capacidades de la empresa en términos de logística internacional, de manera que pueda establecerse el máximo rendimiento posible sin que esto dificulte el proceso de exportación y conlleve a situaciones adversas para la empresa.

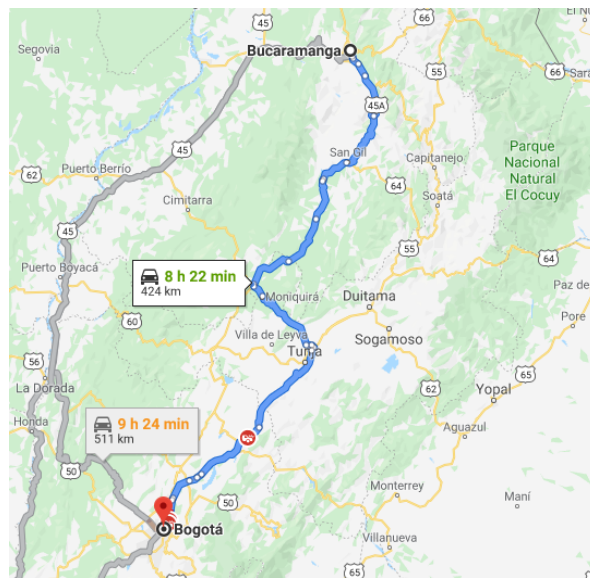
## INCOTERM A NEGOCIAR

Una vez analizados los aspectos positivos y negativos de la exportación bajo los diferentes términos de negociación se ha decidido realizar el proceso negociando el incoterm CIP. Con base en los informes de Procolombia (2017) CIF y CIP son los incoterms más utilizados por los importadores canadienses, sin embargo, generalmente solicitan cotizaciones bajo término FOB para comparar la implicación de costos en el proceso de exportación. En este caso, las obligaciones de la empresa exportadora se completan cuando la mercancía es entregada desaduanada para la exportación al transportista principal cuyo costo es cubierto por la empresa exportadora hasta el aeropuerto en el país de destino. Un punto importante de este incoterm es que, si bien es cierto que es necesario la obtención del seguro a favor del comprador, como vendedores solo estamos obligados a obtener un seguro por el mínimo de la cobertura, de tal modo que cualquier mayor cobertura debe ser convenida o asumida por el comprador.

En segundo lugar, negociar en CIP le permite a la empresa nacional extender su precio de venta al incluir los procesos de logística nacional e internacional comunes sin tener implicaciones aduaneras y de otro tipo en el país de destino. Una vez que la empresa no tiene experiencia en términos de presencia física internacional en Canadá no es pertinente asumir los procesos de logística en Canadá, aún más si se tiene en cuenta que Real

Canadian Store cuenta con una infraestructura importante para la recepción de productos internacionales que son comercializados en sus grandes superficies. Así las cosas, negociar en CIP implica obtener el mayor rendimiento económico posible sin contraer responsabilidades que escapan de las manos de los exportadores.

## Ruta de la Exportación



**Gráfica:** Recorrido Bucaramanga - Bogotá. Fuente: Google Maps (2019).

La ruta nacional para llevar a cabo la exportación tiene como origen la sede física de la empresa SANCAO S.A.S en la ciudad de Bucaramanga y como destino el aeropuerto internacional El Dorado que sirve a la ciudad de Bogotá. Se escogió como punto de partida para el transporte internacional el mencionado aeropuerto debido a sus amplios niveles de conectividad, siendo el único aeropuerto en el país que ofrece vuelos con destino a Toronto lo cual facilita la exportación y reduce los tiempos de la misma. Adicionalmente, la terminal de carga amplia y moderna del aeropuerto ofrece los siguientes espacios que prestan sus servicios con un alto nivel:

- 207.000 m<sup>2</sup> de plataforma y calles de rodaje.

- 71.000 m<sup>2</sup> en espacio de bodegas y oficinas de carga.
- 63 puertas para operaciones en el lado aire.
- 25 puestos de parqueo para aeronaves de toda clase que pueden cargar y descargar simultáneamente.
- 50.000 m<sup>2</sup> en zonas de consolidación y transferencia con 214 muelles de embarque y desembarque en el lado tierra.
- 1.000 m<sup>2</sup> de infraestructura en el edificio de cuarentena del ICA.

### **Transportador Nacional**



**Gráfica:** Transportes Camfri. **Fuente:** [www.camfri.com.co](http://www.camfri.com.co)

CAMFRI S.A. es una organización Santandereana, dedicada al desarrollo de soluciones de transporte de carga refrigerada, aves vivas, materias primas y alimento a granel. CAMFRI S.A se consolida como una extensión de apoyo con un equipo conforme a las necesidades de cada uno de los procesos logísticos, mediante los sistemas de comunicación y las habilidades de servicio al cliente. La empresa es especialista en el transporte de alimentos refrigerados a nivel nacional, en vehículos isoterms refrigerados que permiten mantener la temperatura de la carga de acuerdo a las normas gubernamentales para transporte de alimentos.

La empresa cubre de manera diaria la ruta Bucaramanga - Bogotá, de manera que es una ruta usual para la compañía en el contexto de transporte nacional. La empresa está comprometida con la mejora continua del sistema de gestión, el cumplimiento de los

requisitos del servicio y la prevención de actividades ilícitas, para ello, cuenta con personal competente, estrictamente seleccionado y con certificaciones ISO 9001 y certificación IQNet sobre el sistema de gestión. Mediante contacto telefónico se determinó que el valor del flete nacional es de 6.250.000 pesos más 2.000.000 para la cobertura de seguro.

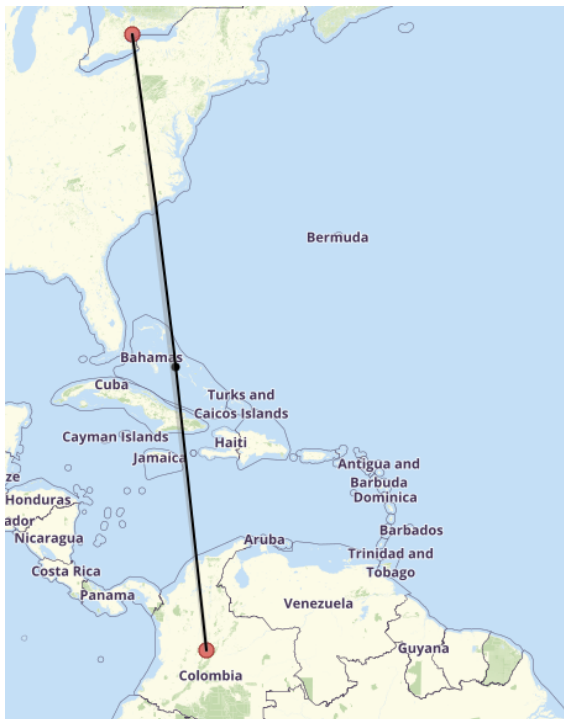


**Gráfica:** Vehículo de Carga Nacional CAMFRI S.A. **Fuente:** [www.camfri.com.co](http://www.camfri.com.co)

Para transportar el chocolate de una zona a otra es necesario hacerlo con una circulación de aire relativamente seca o, en todo caso, cubrirla hasta que haya alcanzado la temperatura correcta de 15°C a 18°C, para mantener la consistencia, sabor y olor. El transporte y distribución debe contar con una correcta logística para que no exista merma o desperdicio, y peor aún, una mala experiencia en el consumidor, la cual impacta al retail que lo ofrece y la marca que lo crea. La cadena de frío en perecederos es de suma importancia para que la carga pueda llegar hasta nuestras manos y es el proceso y logística aplicada durante la distribución, transporte, manipulación, conservación y almacenamiento donde se cuidan las condiciones óptimas de luz y temperatura, en este caso de los chocolates para el consumo en México.

De acuerdo con Thermo King, marca líder a nivel mundial de transportes con sistemas de temperatura controlada y con experiencia de más de 70 años en la industria de distribución de perecederos, para que todo este proceso sea exitoso, es necesario contar, entre otros aspectos, con la temperatura adecuada en el momento de la carga al transporte refrigerado para chocolates, para su correcta conservación; mantener en perfecto estado la cámara de refrigeración del vehículo; tener un método adecuado de descarga en el punto de llegada y conservar adecuadamente la caja isotérmica y el sistema de refrigeración.

## RUTA INTERNACIONAL



**Grafica:** Ruta Internacional Bogotá - Toronto. **Fuente:** es.distance.to

La ruta internacional Bogotá - Toronto comprende una distancia de 4.375 kilómetros con una duración estimada de vuelo de 6 horas. La frecuencia diaria de vuelos permite reducir el tiempo de almacenaje en el aeropuerto de Bogotá y optimizar el proceso logístico de la exportación. La ventaja de esta ruta logística radica en ser cubierta por un agente de carga

canadiense, por lo cual no existen diferencias de reglamentación para las mercancías que puedan chocar contra los requerimientos del país de destino. Esta unificación de criterios supone una ventaja competitiva para el proceso de exportación.

### **Transportador Internacional**

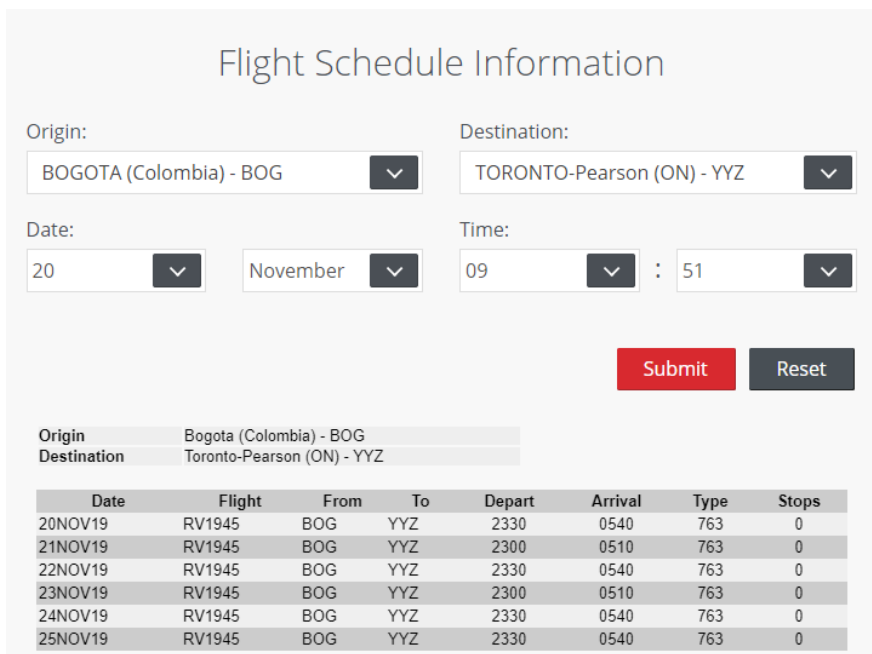


**Grafica:** Air Canada Cargo. **Fuente:** [www.aircanada.com](http://www.aircanada.com)

Air Canada Cargo proporciona servicios de carga directa a más de 150 destinos canadienses, estadounidenses e internacionales y tiene representación de ventas en más de 50 países. Con centros en Montreal, Toronto, Calgary, Vancouver, Londres y Frankfurt, cuya red se extiende a través de acuerdos interlínea con otras aerolíneas y a través de servicios de transporte terrestre ofrecidos en mercados seleccionados, sirviendo a más de 300 destinos en total. Air Canada Cargo es el mayor proveedor de servicios de carga aérea de Canadá, medido por la capacidad de carga. Sus principales clientes son grandes empresas de transporte de carga y negocios cuyos productos requieren el uso de servicios aéreos para agilizar sus envíos de carga sensibles al tiempo.



Ofrecen soluciones de envío adaptadas a los productos básicos específicos y a los requisitos de tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma eficiente y rentable. Con un enfoque en la innovación, desarrollan aplicaciones y utilizan tecnología para mejorar consistentemente los procesos operativos y de negocio y ofrecer un servicio de calidad. Son activos en muchas iniciativas de la industria y asumimos una posición de liderazgo en el avance de la industria de carga aérea. Air Canada Cargo ha sido reconocida por los miembros de CIFFA, la Asociación Canadiense de Agentes de Carga Internacionales, y ha ganado varios premios, entre los que se incluyen Outstanding Community Contribution and Excellence in Innovation en 2014. Ha ganado numerosos premios anuales en los Air Excellence Awards del IATA World Cargo Symposium: 2014 (Oro), 2016 (Diamante), 2017 (Oro), 2018 (Platino).



**Gráfica:** Frecuencia de Vuelos Bogotá - Toronto mediante Air Canada Cargo. **Fuente:** [www.aircanada.com](http://www.aircanada.com)

## Contenedor para el Transporte Internacional

### Contenedor a temperatura regulable Código IATA RKN

**Rango de temperatura:**

-4 + 68° F. (Equipado con un termostato *EnviroTainer Standard* para 16 baterías alcalinas tamaño 16D)

**Capacidad para almacenar hielo:**

Bloques de hielo hasta 180 kg. o hielo a granel hasta 95 kg

Dimensiones	Largo	156 cm	Ancho	153 cm	Alto	162 cm
Tara	267 kg		Volumen disponible	3 m3		
Peso bruto máximo de carga	1,588 kg		Compatibilidad con aeronaves:	B747 / B777 / B340 / A330		

**Gráfica:** Contenedor IATA RKN. **Fuente:** <https://www.noatummaritime.com/>

La mercancía se enviara en un contenedor de temperatura regulable código IATA RKN, con un rango de temperatura entre -4 a +68° Fahrenheit. Puesto que el volumen de la carga a enviar es bajo por las especificaciones de tamaño de las barras de chocolate este contenedor permite optimizar el espacio, con un volumen total disponible de 3 metros cúbicos. En términos de peso de la carga se tiene un mayor margen de diferencia, sin embargo es el contenedor más pequeño en este sentido. El peso neto de las barras de chocolate es de 750 kilogramos, por lo cual existe un margen razonable una vez se realice el proceso de empaque y embalaje.

### TABLA DE COSTOS

TABLA DE COSTOS			
TRM (08/11/2019) = 3.327		1 USD = 3.327 COP	1 USD = 1.32 CAD
INCOTERMS	COP	USD	CAD

Costo Unitario de Producción	6.900	2.07	2.73
Cantidades a Exportar	10.000	10.000	10.000
Costo Total de Producción	69.000.000	20.739	27.375
Costo de Empaque, Etiquetado y Embalaje / Unidad	50	0.01	0.013
Costo Total de Empaque	500.000	150	198
Otros Costos	1.000.000	300	396
<b>EXWORK</b>	<b>70.500.000</b>	<b>21.190</b>	<b>27.970</b>
Transporte Nacional	6.250.000	1.878	2.478
Seguro Nacional	2.000.000	601	793
Gastos Aeroportuarios en País de Origen	121.300	36	47
Documentos de Exportación	283.320	85	112
Agente Aduanero	2.917.000	876	1.156
<b>FCA</b>	<b>82.071.620</b>	<b>24.668</b>	<b>32.561</b>
Flete Internacional	8.893.071	2.673	3.528

<b>CPT</b>	<b>90.964.691</b>	<b>27.341</b>	<b>36.090</b>
Seguro Internacional	889.307	267	352
<b>CIP</b>	<b>91.853.998</b>	<b>27.608</b>	<b>36.442</b>
Operaciones en Puerto de Destino	646.748	194	252
<b>DAT</b>	<b>92.500.746</b>	<b>27.803</b>	<b>36.699</b>
Gastos Aduaneros en Destino	125.920	37	48
<b>DAP</b>	<b>92.626.666</b>	<b>27.840</b>	<b>36.748</b>
Transporte Interno en el País de Destino	1.557.380	468	617
Seguro del Transporte Nacional en País de Destino	311.147	93	122
<b>DDP</b>	<b>94.495.193</b>	<b>28.402</b>	<b>37.490</b>

## EVALUACIÓN FINANCIERA

Valor Presente		Tasa de Interes	11,92%
Año	Valor	Valor Presente Neto	\$22.165.816,51
0	-\$91.853.998,00	Tasa Interna de Retorno	20,54%
1	\$22.569.558,61	PayBack	4,14 Años
2	\$23.676.476,48		
3	\$22.847.206,95		
4	\$22.455.260,78		
5	\$22.471.311,69		

Inversion Inicial: \$91.853.998					
Flujo de ingresos		Flujo de egresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
0	0	0	-\$91.853.998	0	-\$91.853.998
1	\$119.410.197,00	1	\$94.150.347,00	1	\$25.259.850,00
2	\$128.515.223,00	2	\$98.857.864,00	2	\$29.657.359,00
3	\$138.796.440,00	3	\$106.766.493	3	\$32.029.947,00
4	\$152.676.084,00	4	\$117.443.142	4	\$35.232.942,00
5	\$170.997.214,00	5	\$131.536.319	5	\$39.460.895,00

Valor Presente		Tasa de Interes	11,92%
Año	Valor	Valor Presente Neto	\$22.165.816,51
0	-\$91.853.998,00	Tasa Interna de Retorno	20,54%
1	\$22.569.558,61	PayBack	4,14 Años
2	\$23.676.476,48		
3	\$22.847.206,95		
4	\$22.455.260,78		
5	\$22.471.311,69		

Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación financiera de la operación arroja resultados no alentadores en el corto plazo, pero con un amplio margen de seguridad en el mediano plazo teniendo en cuenta que la constitución de este proceso de internacionalización conlleva un importante desembolso monetario. La inversión inicial necesaria para llevar a cabo esta operación es de 91.853.998, lo cual concuerda específicamente con el valor CIP; esta es la inversión necesaria para producir las 10.000 unidades a exportar al mercado de destino incluyendo los imprevistos, permisología y todos los costos de la cadena logística que están presentes hasta el incoterm CIP. La tasa de interés es de 11.92% siendo esta una sumatoria entre el promedio de captación actual de los fondos de inversión en el país para montos superiores a 80.000.000 millones de pesos líquidos; dicho promedio arrojó como resultado 8.82%. A este valor es necesario sumar el valor de la inflación actual, cifra que según el Departamento Nacional de Estadística (2019) se encuentra en el 3.1% acumulado en los últimos doce meses con corte en octubre de 2019.

Siguiendo este orden de ideas la tasa interna de retorno dio como resultado 20.54%, ubicándose por encima del 17% necesario para cumplir con el requisito financiero mínimo del proceso de internacionalización. El PayBack por su parte dió como resultado 4,14 años; siendo este el periodo que demoraría la empresa en recuperar la inversión realizada en un plazo que puede considerarse largo. Para la estimación de este indicador se proyectó un crecimiento en ventas del 2.5% para el año 2, 5% para el año 3, 7% para el año 4 y 10% para el año 5, por lo cual una de las estrategias para disminuir el plazo del payback es aumentar los niveles de venta en el mercado internacional utilizando otras grandes superficies como Walmart y Costco que fueron abordados en el trabajo como mercados contingentes.