

# **SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

## **Presentado por:**

Gloria Alexandra Madero

Danna Valentina Parra

Sergio Fernando Zarate

Carlos Santiago Rodríguez

## **Presentado a:**

Profesor Julio Cesar Ramírez

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Negocios Internacionales

Bucaramanga

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ANTEPROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problema.....</b>	<b>7</b>
<i>1.1.1 Identificación del problema .....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.2 Identificación del problema .....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.3 Descripción del problema .....</i>	<i>7</i>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<i>1.3.1 Objetivo general .....</i>	<i>10</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos .....</i>	<i>10</i>
<b>1.4 Cronograma.....</b>	<b>11</b>
<b>2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR, LA EMPRESA Y EL PRODUCTO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Caracterización del sector .....</b>	<b>12</b>
<i>2.1.1 Contribución al empleo.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.2 Exportaciones, importaciones y balanza comercial del sector.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.3 Comercio mundial del sector .....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.4 Tendencias del sector en el comercio mundial .....</i>	<i>19</i>
<i>2.1.5 Ventas.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.6 Principales subsectores y productos del sector.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.7 Tipos de cacao y derivados.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.8 Principales acuerdos que benefician al sector.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.9 Destino de las exportaciones e información departamental .....</i>	<i>34</i>
<b>2.2 Análisis de la empresa.....</b>	<b>36</b>
<i>2.2.1 Información corporativa de la empresa.....</i>	<i>36</i>
<b>2.3 Análisis financiero de la empresa.....</b>	<b>37</b>
<i>2.2.1 Estado de resultados.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2 Balance total .....</i>	<i>43</i>
<i>2.2.3 Ratios .....</i>	<i>45</i>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Partida arancelaria .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Características físicas del producto.....</b>	<b>48</b>

3.3	<b>Diseño del producto</b>	49
3.4	<b>Embalaje</b>	50
3.5	<b>Precio del producto a nivel nacional</b>	50
3.6	<b>Promoción</b>	50
3.7	<b>Componente innovador del producto</b>	56
3.8	<b>Razones de selección del producto</b>	57
4.	<b>CONDICIONES DE ACCESO Y ENTRADA AL MERCADO ESCOGIDO</b>	57
4.1	<b>Requisitos de las autoridades colombianas para la exportación del producto</b>	57
4.2	<b>Acuerdo comercial favorable a Colombia</b>	59
4.3	<b>Barreras no arancelarias</b>	60
4.4	<b>Requerimientos ambientales</b>	61
4.5	<b>Requerimientos sanitarios</b>	62
4.6	<b>Normas de etiquetado</b>	65
4.7	<b>Normas de empaque y embalaje</b>	67
4.8	<b>Normas técnicas escogidas por la Unión Europea</b>	68
5.	<b>4P's DEL MERCADEO</b>	69
5.1	<b>Producto</b>	69
5.2	<b>Precio</b>	70
5.3	<b>Punto de venta</b>	72
5.4	<b>Promoción</b>	74
6.	<b>ESTRATEGIA DE INMERSIÓN</b>	76
7.	<b>LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN FISICA INTERNACIONAL</b>	85
7.1	<b>Cantidades a exportar: consumo aparente / tamaño del mercado / objetivo del mercado</b>	85
7.2	<b>Frecuencia de la operación</b>	90
7.3	<b>Termino INCOTERM a negociar</b>	91
7.4	<b>Medio de transporte a utilizar</b>	94
7.5	<b>Ruta internacional de la operación</b>	96
7.6	<b>Empaque</b>	98
7.7	<b>Embalaje del producto</b>	98
7.8	<b>Unitarización</b>	100
7.9	<b>Documentación</b>	101
7.9.1	<i>Seguro nacional e internacional</i>	102

7.9.2 Costeo de la operación hasta DDP .....	103
7.9.3 Precio de venta del producto .....	103
<b>8. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>104</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dinámica actual del empleo en el sector cacao .....	12
Ilustración 2. Año corrido para el empleo en el sector cacao .....	13
Ilustración 3. Dinámica anual de exportaciones del sector cacao .....	14
Ilustración 4. Dinámica anual de importaciones del sector cacao .....	15
Ilustración 5. Balanza comercial de Colombia en cacao y sus preparaciones .....	16
Ilustración 6. Producción mundial de cacao y principales países productores .....	18
Ilustración 7. Ventas anuales de cacao en Colombia .....	21
Ilustración 8. Ventas año corrido del sector cacao.....	22
Ilustración 9. Cadena de valor y subsectores del sector cacao.....	24
Ilustración 10. Derivados de la partida “Cacao y sus preparaciones” .....	25
Ilustración 11. Principales derivados del cacao exportados en 2017 .....	26
Ilustración 12. Derivados del cacao – manteca .....	27
Ilustración 13. Derivados del cacao – cacao en polvo.....	28
Ilustración 14. Derivados del cacao – licor .....	29
Ilustración 15. Chocolate negro.....	29
Ilustración 16. Chocolate de cobertura .....	30
Ilustración 17. Chocolate de taza .....	31
Ilustración 18. Chocolate con leche .....	31
Ilustración 19. Chocolate blanco .....	32
Ilustración 20. Chocolate relleno .....	33
Ilustración 21. Plan de negocios para el sector cacao.....	34
Ilustración 22. Producción de cacao en Colombia 2019.....	35
Ilustración 23. Balance exportador por grupos .....	36
Ilustración 24. Total ingreso operativo .....	38
Ilustración 25. Utilidad bruta .....	39
Ilustración 26. Ganancia operativa EBIT .....	40
Ilustración 27. EBITDA .....	41
Ilustración 28. Ganancia después de impuestos .....	42
Ilustración 29. Activo total .....	43
Ilustración 30. Pasivos totales .....	44
Ilustración 31. Ratios de rentabilidad .....	45
Ilustración 32. Ratios de eficiencia .....	46
Ilustración 33. Ratios de liquidez.....	46
Ilustración 34. Ratios de apalancamiento.....	47
Ilustración 35. Tablas nutricionales del producto .....	48
Ilustración 36. Diseño del producto .....	49
Ilustración 37. Chocolate Gironés Google Shopping .....	51
Ilustración 38. Perfil de LinkedIn Chocolate Gironés .....	52
Ilustración 39. Canal de YouTube Chocolate Gironés .....	53
Ilustración 40. Fan Page Chocolates DAVIDA.....	54

Ilustración 41. Perfil de Instagram Chocolates DAVIDA.....	55
Ilustración 42. Tienda Instagram Chocolates DAVIDA .....	55
Ilustración 43. Documento soporte para exportaciones.....	57
Ilustración 44. Descripciones de mercancías para exportaciones.....	58
Ilustración 45. Preferencia arancelaria para Colombia.....	60
Ilustración 46. Regulación técnica sobre niveles de Cadmio en el chocolate .....	68
Ilustración 47. Presentaciones para exportar de DAVIDA .....	69
Ilustración 48. Estudio de precios del producto en el mercado de destino .....	70
Ilustración 49. Logoarte oficial Herbolario Navarro.....	72
Ilustración 50. Herbolario Navarro Tiendas .....	72
Ilustración 51. Ubicaciones Herbolario Navarro .....	73
Ilustración 52. Perfil de Pinterest Herbolario Navarro .....	74
Ilustración 53. Perfil de Instagram Herbolario Navarro .....	75
Ilustración 54. DAVIDA / Herbolario Navarro.....	83
Ilustración 55. Entidades involucradas .....	84
Ilustración 56. Cámara de Comercio Hispano Colombiana .....	84
Ilustración 57. Importaciones totales de barras de Chocolate en España en 2019 .....	86
Ilustración 58. Exportaciones totales de España en la referencia barras de Chocolate en 2019.....	87
Ilustración 59. Importaciones de barras de chocolate de la provincia de Valencia – España en 2020 .....	88
Ilustración 60. Importaciones desde Colombia de barras de chocolate para la provincia de Valencia – España 2020 .....	89
Ilustración 61. Ruta nacional Bucaramanga – Bogotá.....	94
Ilustración 62. Cotización ruta nacional Bucaramanga – Bogotá.....	95
Ilustración 63. Ruta internacional Bogotá – Valencia.....	96
Ilustración 64. Alas Latinas – Empresa de transporte Aéreo Internacional Ruta Internacional Bogotá - Valencia.....	97
Ilustración 65. Empaque de los productos.....	98
Ilustración 66. Caja de embalaje para la exportación.....	98
Ilustración 67. Pallet IATA PKC. ....	100
Ilustración 68. Seguro de transportador nacional e internacional.....	102
Ilustración 69. Tabla de precios para una barra de 40 gramos.....	103
Ilustración 70. Ingresos y egresos del proyecto.....	104
Ilustración 71. Proyecciones económicas para la inflación en Colombia.....	104
Ilustración 72. Inversión año 0 .....	105
Ilustración 73. Flujo de caja neto acumulado .....	105
Ilustración 74. Rentabilidad de la operación.....	106
Ilustración 75. Rango de rentabilidad del capital propio .....	106
Ilustración 76. Payback de la exportación.....	107

## **1. ANTEPROYECTO**

### **1.1 Problema**

#### *1.1.1 Identificación del problema*

Oportunidades de internacionalización y posicionamiento de la empresa GIRONES S.A por medio de la marca DAVIDA con su línea de barras de chocolate exótica con más de 10 presentaciones.

#### *1.1.2 Identificación del problema*

¿Cuáles son las oportunidades existentes para el proceso de internacionalización de la marca DAVIDA a través de sus de barras de chocolate exótica?

#### *1.1.3 Descripción del problema*

La demanda creciente de chocolates especiales se puede encontrar en los países consumidores tradicionales como Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido. Existe un creciente interés de los consumidores por los chocolates de un solo origen, esto está vinculado a la atención prestada a las áreas de producción, así como a la historia de los productores y sus comunidades.

El consumidor se enfoca en el sabor, la calidad y la diversidad de origen, teniendo un creciente interés de la industria del chocolate de alta calidad, donde pequeños volúmenes de

cacao de alta calidad se utilizan en ediciones especiales y para los mercados exclusivos. Colombia cuenta con la tercera producción más grande de cacao en América latina, y tiene una importante inserción en los mercados internacionales en productos derivados del cacao.

Es por esto por lo que GIRONES S.A realiza procesos de innovación creando su marca DAVIDA 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 medio de esta investigación donde realizaremos un estudio de mercados y la identificación de los modelos de inclusión se pretende identificar los países objetivos, que permitan alcanzar la internacionalización de la marca DAVIDA.

## **1.2 Justificación**

La demanda del cacao fino en el mundo se encuentra en constante crecimiento, cada vez son más exigentes los consumidores de este producto. Países como Alemania, Suiza, Holanda y Austria consumen entre 8 a 11.5 Kilogramos por persona en el año, eso demuestra que existe un mercado altamente potencial que no se encuentra plenamente satisfecho. La Organización internacional del Cacao ICCO, estima que para los años 2020 y 2021 la demanda mundial de cacao fino crecerá hasta el millón de toneladas. Situación que favorece enormemente a los productores que se encuentren preparados para esta tendencia.

Sin embargo, la oferta de este producto es limitada, “Se estima que la producción mundial de cacao finos y de aroma es de alrededor del 5-8% del volumen total de cacao y se encuentra únicamente en 23 países productores principalmente en Centro y Sudamérica” (Swisscontact,

2017). Se estima que América Latina produce el 15% de la producción mundial. Colombia con un promedio de 55.000 toneladas reportadas en los últimos 4 años aportando el 1,12% ocupando la décima posición a nivel mundial y el quinto en la región, según un estudio realizado por la casa productora, United Cacao miembro de la Fundación Mundial del Cacao (FMC).

En los últimos meses se firmaron convenios con Fedecacao, Ministerio de Agricultura, todos con el objetivo de renovar hectáreas y aumentar la producción de los cacaoteros. A lo anterior referenciado vemos que Colombia empieza a tener una oportunidad de exportación de cacao muy importante y que puede garantizar un mercado estable, por un gran tiempo y con los convenios que se firmaron, para garantizar que las siembras sean sanas y se puedan desarrollar sin ningún inconveniente.

Sin duda se trata de un sector que está llamado a convertirse en una de las más importantes actividades agroindustriales. El año pasado alcanzó la máxima producción en su historia, con un total de 64.281 toneladas y la proyección es que este año supere esta cifra. Por ende, Colombia no puede quedar al margen del proceso de globalización por ende es fundamental que las empresas establezcan como prioridad impulsar la producción y las exportaciones de cacao y sus derivados. La importancia de la investigación radica en que las barras de chocolate combinando frutos exóticos y el porcentaje de cacao, es un producto innovador con altos componentes de valor agregado, con el respaldo de una empresa como GIRONES S.A que cuenta con todas las certificaciones propicias y estándares de producción de la más alta calidad para iniciar su inserción los mercados internacionales.

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo general*

Elaborar un plan estratégico de internacionalización que permita a la empresa GIRONES S.A introducir su marca DAVIDA con sus barras de chocolate exótica en mercados extranjeros.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Implementar estrategias gerenciales que incrementen la eficiencia dentro de la empresa potenciando la expansión de la marca DAVIDA a través de las barras de chocolate exótica.
- Analizar las condiciones y la capacidad financiera de GIRONES S.A para cumplir con el objetivo de proceso de internacionalización.
- Identificar y definir las características del mercado frente al producto a posicionar, buscando la adaptabilidad para obtener reconocimiento en el mercado potencial.
- Establecer una óptima cadena de distribución con el fin de reducir costos en las operaciones logísticas y el fácil acceso de este a los consumidores.

## 1.4 Cronograma

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 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, LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

### 2.1 Caracterización del sector

#### 2.1.1 Contribución al empleo

Ilustración 1. Dinámica actual del empleo en el sector cacao



Fuente: MARO (2020).

Como puede evidenciarse en la gráfica superior las implicaciones del sector cacao para el empleo en Colombia son más que importantes. De acuerdo con el Mapa Regional de Oportunidades entre 2015 y 2019 el cacao generó un promedio de 80.000 empleos anuales, siendo esta una de las cifras más altas del sector agrícola en Colombia. El tope máximo de empleos fue alcanzado en el año 2016 cuando 90.000 personas resultaron ocupadas gracias a la producción de este producto. A partir de ese año el número de empleos ha disminuido en baja proporción para situarse en el año 2019 en cerca de 72.000 personas ocupadas en el sector.

*Ilustración 2. Año corrido para el empleo en el sector cacao*



**Fuente:** MARO (2020).

A pesar de que las perspectivas de cierre en empleos en el año 2019 no fueron satisfactorias, los empleos del sector han logrado una recuperación importante durante el año 2020. Entre los meses de enero y noviembre los puestos de empleo crecieron 14% en comparación con el mismo periodo de 2019, razón por la cual hoy en día más de 84.000 personas se encuentran empleadas en este sector. Podría inferirse que uno de los dinamizadores de este indicador radica en las extensiones abiertas de cultivo de cacao, donde las afectaciones de movilidad por temas del COVID – 19 no causan el mismo nivel de limitación que en los centros urbanos.

## 2.1.2 Exportaciones, importaciones y balanza comercial del sector

Ilustración 3. Dinámica anual de exportaciones del sector cacao



Fuente: MARO (2020).

El cacao es junto al café uno de los productos agrícolas con más peso en las exportaciones totales de Colombia, a razón de que gracias a un marco normativo propositivo el sector cuenta con un alto número de alicientes que benefician a los productores y exportadores de este producto. Por tales razones y con el apoyo mancomunado de la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) Colombia logró un ritmo cercano a los 80 millones de dólares en exportaciones de cacao, aumentando a 150 millones de dólares en el año 2014. A partir de este momento los niveles de exportación han comenzado a disminuir dadas las bajas del precio internacional de esta materia prima y para el año 2019 las exportaciones de cacao cerraron un poco por arriba de los 100 millones de dólares.

Las exportaciones de Colombia en cacao representan el 0,2% de las exportaciones mundiales para este producto, mientras que su posición relativa en las exportaciones mundiales es 44.

Así las cosas, aunque los números de Colombia en el cacao son bastante interesantes existen potencias mundiales que generan productos de alto valor agregado.

*Ilustración 4. Dinámica anual de importaciones del sector cacao*



**Fuente:** MARO (2020).

A pesar de que Colombia es un fuerte productor de cacao en la región y a nivel mundial, existen diferentes marcas internacionales que ven el mercado de Colombia un lugar de alto consumo interno. Por tal motivo, existen un alto número de referencias y productos derivados del cacao que son importados desde el exterior y que hacen aún más competitivo este mercado para la situación de Colombia. Así las cosas, el ritmo de las importaciones del sector cacao fluctuaron entre 62 millones y 50 millones de dólares entre el 2010 y el 2017. Sin embargo, cambios económicos como una devaluación del peso colombiano y por ende un mayor valor en el precio del dólar han dinamizado el mercado para que las importaciones del sector llegaran a 65 millones de dólares nuevamente en 2019.

Ilustración 5. Balanza comercial de Colombia en cacao y sus preparaciones

**Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019 <sup>í</sup>**  
**Producto: 18 Cacao y sus preparaciones**

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) <sup>í</sup>
	Mundo	105.718	45.180

**Fuente:** TradeMap (2021).

En cuanto a la balanza comercial de Colombia para el sector de Cacao las cifras oficiales de TradeMap (2020) muestran una balanza positiva con superávit de 45 millones de dólares, lo cual indica que las exportaciones de cacao en Colombia superan casi dos veces el valor total que es importado al país. Este es un excelente indicador para Colombia, en el cual demuestra los procesos de valor agregado que están permitiendo exportar considerablemente mucho más de lo que el país importa.

### 2.1.3 Comercio mundial del sector

En el siglo XIX el cacao tuvo su segunda expansión de mercado, al introducir plantas de cacao, llevando plantones de Brasil a islas de África occidental, para después llevarlas al continente, donde finalmente se desarrolló con éxito en Ghana y Nigeria a finales de siglo. La planta también se introdujo en Asia y en regiones de África oriental. La producción africana supero a la americana en 1920, que en ese entonces Ghana producía alrededor de

100.000 toneladas al año, y se mantuvo como el mayor productor hasta 1970, año en que Costa de Marfil que por más de veinte años aumento su producción y a mediados de 1990 ya producía más de 1'000.000 de toneladas al año.

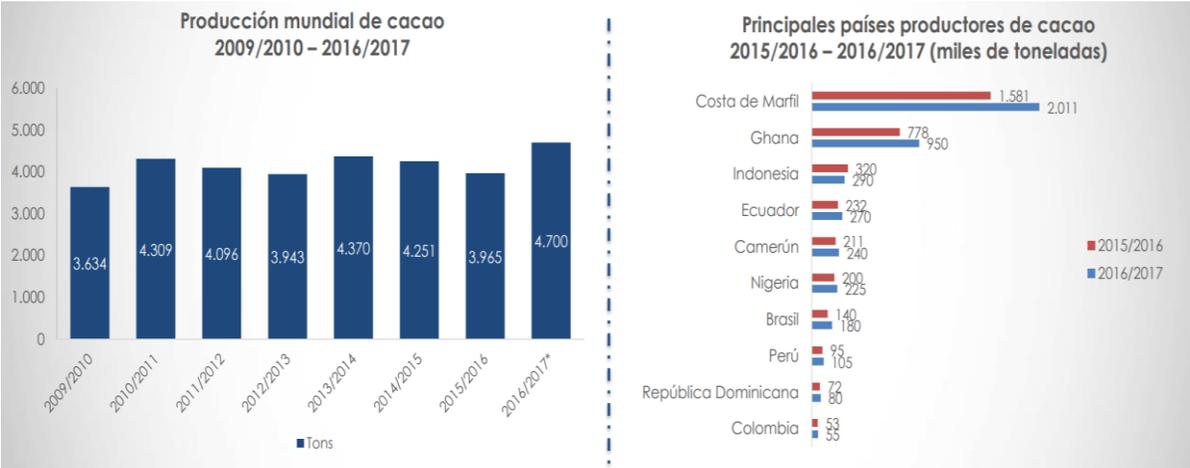
Según la ICCO la oferta y demanda mundial de cacao han crecido a un ritmo anual medio del 2,5% durante los últimos 50 años. La producción mundial de grano de cacao es fluctuante puesto que se ve muy afectada por las variaciones climáticas que en los últimos años son cada vez más acusadas. La productividad en el cultivo no ha mejorado de forma sensible a lo largo de los años, y el cultivo del cacao no se considera como una opción empresarial atractiva para la nueva generación de agricultores jóvenes.

La demanda ha crecido a un ritmo anual más estable. Se espera un aumento notable de la demanda, sobre todo en los mercados emergentes. Es muy interesante señalar que la demanda de los mercados se va desplazando hacia productos de chocolate más sanos y de primera calidad, con lo que la demanda de cacao fino es cada día mayor y los países productores muestran interés por este tipo de cacao. En el mercado mundial de cacao, se comercializaron, en promedio, 3.37 millones de toneladas según cifras de la ICCO (2018).

Sin embargo, las exportaciones denotan un incremento sostenido desde inicios del 2000, llegando a alrededor de 5.9 millones de toneladas de cacao (en forma de: almendra seca, pasta, polvo y manteca de cacao). Mucha de la oferta mundial proviene del continente africano, pero, se debe anotar que se ha dado un importante incremento en la producción cacaotera en la región de América Latina. En el 2016, los países de la Unión Europea fueron los que más importaron cacao (64% del total), seguidos por los países de Asia (20%) y Norte

América (16%) de acuerdo con los informes presentados por la International Cocoa Organization (2018).

Ilustración 6. Producción mundial de cacao y principales países productores



Fuente: Procolombia (2018).

Según la UNCTAD (Conferencia de las Naciones sobre Comercio y Desarrollo), a pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. Como puede evidenciarse en la gráfica los principales productores son países en vías de desarrollo, quienes en su gran mayoría venden la materia prima a grandes empresas dedicadas a la transformación del producto y a la generación de valor agregado.

#### *2.1.4 Tendencias del sector en el comercio mundial*

- El mercado de cacao y chocolatería en Europa crece en especialización y consumo

La demanda creciente de chocolates especiales se puede encontrar en los países consumidores tradicionales como Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido. Existe un creciente interés de los consumidores por los chocolates de un solo origen, esto está vinculado a la atención prestada a las áreas de producción, así como a la historia de los productores y sus comunidades.

El consumidor se enfoca en el sabor, la calidad y la diversidad de origen. El mercado de micro-lotes también atrae un creciente interés de la industria del chocolate de alta calidad, pequeños volúmenes de cacao de alta calidad se utilizan en ediciones especiales y para los mercados de gama alta en Europa, que es una cuota muy pequeña del mercado. Estos productos alcanzan precios muy altos, lo cual es un factor limitante para la expansión de la base de consumidores. Las ventas en línea ganan importancia como un canal de distribución para el consumidor y se espera que aumente en los próximos años. Tiendas en línea están vinculados a las redes sociales como Facebook e Instagram, que sirven como herramientas para atraer la atención del consumidor y aumentar las ventas en línea.

- La innovación en el mercado de confitería de chocolate en Estados Unidos

La innovación en la confitería de chocolate se centró en textura y sensación en la boca en 2017: productos nuevos con texturas crujientes de galletas, texturas crujientes con trozos de

galleta Oreo y un relleno de crema. La confitería de chocolate registró un crecimiento del valor actual del 3% en 2017, con relación a 2016. Si bien el sentimiento del consumidor se ha vuelto en contra del azúcar, las personas han mostrado una disposición a disfrutar de la confitería de chocolate con moderación como una indulgencia ocasional. La confitería premium de chocolate continuó ganando participación en los EE. UU. Parte del éxito proviene de los productos de chocolate negro y los beneficios para la salud asociados con un mayor contenido de cacao. Los consumidores se sienten mejor acerca de permitirse un chocolate negro premium que también ofrece beneficios para la salud.

- La chocolatería con altos porcentajes de cacao impulsa el sector en Japón

Aunque, durante mucho tiempo, el chocolate ha sido percibido como poco saludable, el crecimiento está siendo apoyado por una mayor conciencia entre los consumidores japoneses acerca de sus beneficios para la salud del chocolate, que han sido frecuentemente presentados en los medios de comunicación locales. Los consumidores, especialmente los mayores, buscan chocolate con alto contenido de cacao, como es el caso de las barras de chocolate negro, las cuales presentaron el mayor crecimiento de la categoría en 2016. Se espera que en los próximos años el consumo en cacao y chocolatería en Japón se vea impulsado por la confitería de chocolate con alto porcentaje de cacao, acompañado con frutas, galletas, nueces o un centro más dulce.

## 2.1.5 Ventas

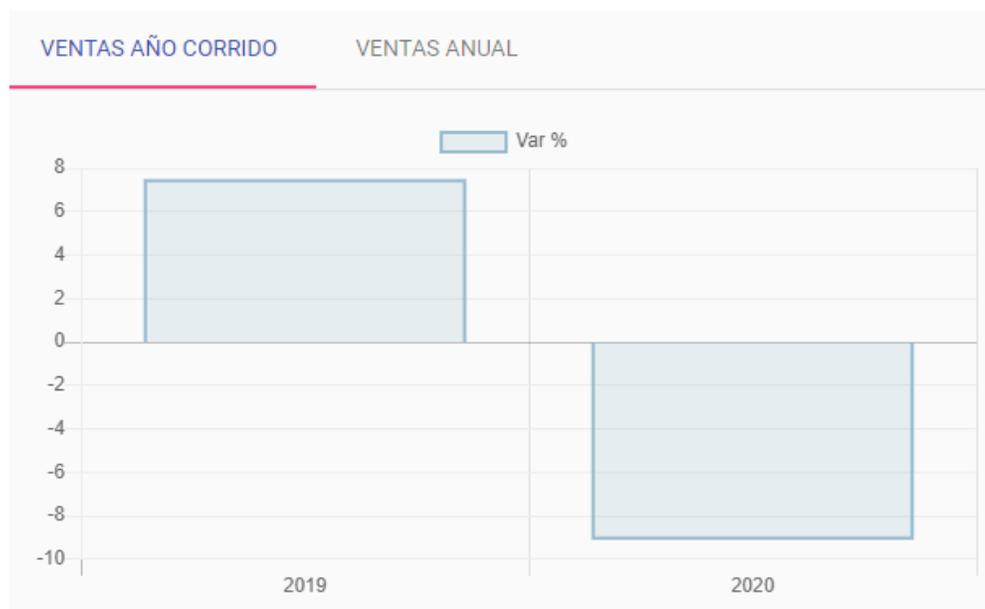
Ilustración 7. Ventas anuales de cacao en Colombia



Fuente: MARO (2020).

Tal como muestra la gráfica ubicada en la parte superior, el mercado interno de ventas para los productos del cacao en Colombia es uno de los más amplios y dinámicos del sector agrícola y a nivel general. Para el año 2018 las ventas de productos de cacao y sus derivados alcanzaron en Colombia la cifra récord de 4,5 billones de pesos, una cifra que creció cerca del 100% desde 2017 cuando las ventas totalizaron 2,6 billones de pesos. Este es uno de los mercados con más volumen a nivel nacional, dada la gran cantidad de productos que son diariamente comprados y vendidos en todo el país.

Ilustración 8. Ventas año corrido del sector cacao



**Fuente:** MARO (2020).

Las ventas del año corrido en los productos del cacao reflejan un comportamiento similar a de la economía en su conjunto, siendo los efectos de la pandemia del COVID -19 un factor determinante en la desaceleración de la economía colombiana. Mientras que en el año 2019 las ventas de productos de cacao habían incrementado en promedio un 8%, durante enero y noviembre de 2020 la caída es cercana al 9%: al no ser el cacao un producto de la canasta básica o de primera necesidad han recaído sobre los efectos económicos negativos de la pandemia al igual que en otra alta gama de productos.

Sin embargo, para revertir esta situación Colombia actualmente cuenta con 175.000 hectáreas de cacao sembradas en 422 municipios. Gracias a ello, el país produce al año un estimado de 60.000 toneladas siendo Santander (41%), Antioquia (8%), Arauca, Huila y Tolima (7%) los departamentos que más producen cacao. Así lo destacan las cifras suministradas por

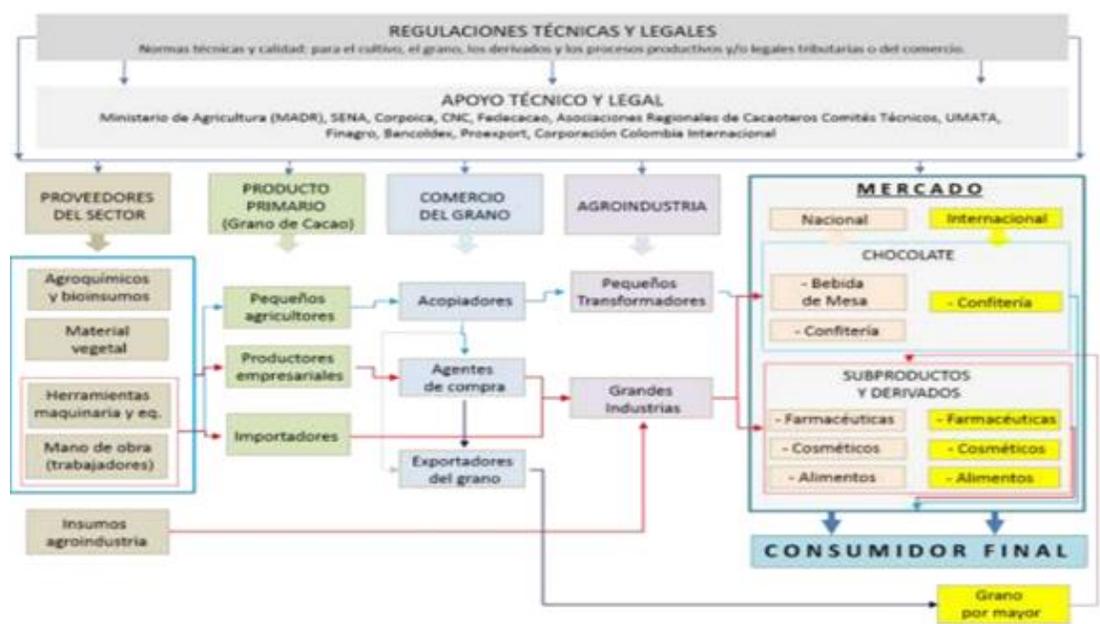
Fedecacao con corte a 2019. Sin duda alguna, la época de producción que comprende los meses de noviembre, diciembre y enero son de alta productividad para los cacaocultores de varias regiones de Colombia, es así como el abastecimiento de la industria nacional permite contar con la materia prima para la elaboración de diferentes chocolates y sus derivados.

Grandes productores de chocolate Casa Luker y Nutresa tienen una importante presencia en la cadena productiva de cacao. La estimación de lo que se adjudican estas dos empresas del total de la producción nacional está entre el 80 y el 90 % (Corporación Andina de Fomento, 2015; TechnoServe, 2015). Se estima que, en 2013, Casa Luker y Nutresa captaron el 85 % de la producción nacional. Por su parte, Colombina S.A. tuvo el 4 % de la producción; Chocolate Andino, el 3 %; Chocolate Gironés, el 2 %; Comestibles Italo, el 1 % y todos los demás procesadores compartieron el 5 % restante.

Tanto Casa Luker como Nutresa suministran al mercado nacional y exportan granos de cacao, productos de cacao intermedios, como cacao en polvo, pasta, productos semielaborados, como cobertura y chocolate semiamargo, así como productos terminados para el consumo. La mayoría de la producción de las dos compañías se destina al mercado interno, principalmente para chocolate de mesa o barras para chocolate caliente. Nutresa importa algunos granos, sobre todo de Ecuador y Perú, debido a la similitud del perfil y calidad del grano.

## 2.1.6 Principales subsectores y productos del sector

Ilustración 9. Cadena de valor y subsectores del sector cacao



Fuente: Procolombia (2016).

El mercado internacional del chocolate y los derivados del cacao, han presentado un gran dinamismo en los últimos años, impulsados por la escasez de producción que hubo en los países africanos y que generó una zozobra, debido al gusto y gran demanda que se tiene por el chocolate a nivel mundial y también a que se ha descubierto su gran aporte de vitaminas, antioxidantes y otros elementos que ayudan a la salud del ser humano, tanto así que se ha incluido en dietas (Fitness, para diabéticos, etc.) que excluyen otro tipo de golosinas o confites.

Colombia tiene condiciones agroecológicas óptimas y excelentes materiales genéticos para la producción de cacao, ofreciendo atractivas condiciones de sabor y aroma para el mercado internacional. La variedad del cacao colombiano es reconocida y altamente demandada en

Europa. La Organización Internacional de Cacao (ICCO), clasificó el 95% del cacao colombiano de exportación como cacao fino y de aroma, atributo otorgado solo al 5% de los granos exportados a nivel mundial. Adicional al cacao en grano, Colombia cuenta con una oferta exportable con productos intermedios como pasta o licor de cacao, manteca o aceite de cacao y cacao en polvo, altamente demandados por la industria alimenticia y cosmética a nivel global.

Hoy día, industriales de todo el mundo procesan el grano para obtener productos semielaborados que se usan como ingredientes de múltiples aplicaciones. En Colombia llevan por su puesto el sello de las exquisitas tonalidades de aromas y sabores que caracterizan a esta tierra privilegiada con uno de los mejores cacaos del planeta. Pasta de cacao, polvo, manteca son esos semielaborados claves para llegar a productos finales como la chocolatería, la pastelería, bebidas y otras combinaciones que terminan deleitando al cliente.

*Ilustración 10. Derivados de la partida “Cacao y sus preparaciones”*

**“SADCM Código 18 – Cacao Y Sus Preparaciones”**

<u>Ítem</u>	<u>Sub – Producto</u>	<u>Código SADCM</u>
I	Cacao en grano, entero o partido	<b>Código 1801</b>
Ii	Cáscara, películas y demás residuos del cacao	<b>Código 1802</b>
Iii	Pasta de cacao incluido desgrasado	<b>Código 1803</b>
Iiii	Manteca, grasa y aceite de cacao	<b>Código 1804</b>
Iiiii	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	<b>Código 1805</b>
Iiiiii	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contienen cacao	<b>Código 1806</b>

**Fuente:** Arancel de Aduanas MUISCA (2020).

Ilustración 11. Principales derivados del cacao exportados en 2017



**Fuente:** DANE (2018).

### 2.1.7 Tipos de cacao y derivados

- Criollo nativo u ordinario

Es un cacao reconocido como de gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos. El árbol es frágil y de escaso rendimiento. El grano es de cáscara fina, suave y poco aromático. Representa, como mucho, el 10% de la producción mundial.

- Cacao ordinario

Son granos producidos por los cacaos tipo “Forastero”, este cacao se utiliza para la fabricación de manteca de cacao y de productos que tengan una elevada proporción de chocolate.

- Cacao fino o de aroma

Los granos de cacao “Criollos” y “Trinitarios” corresponden a lo que en el mercado mundial se conoce como cacao fino o de aroma los granos correspondientes a esta categoría dan características específicas de aroma o color en chocolates finos de revestimientos o capas de cobertura.

- Manteca de cacao

*Ilustración 12. Derivados del cacao – manteca*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Es la grasa obtenida de someter la masa o licor de cacao a presión y calor. Manteca de cacao natural orgánica líquida o sólida de color amarillo pálido, proveniente de una mezcla de finos cacaos de primerísima calidad, grano orgánico fermentado, Tipo Trinitario, la cual a través de un riguroso proceso desarrollado en más de 50 años de experiencia permite lograr y preservar el más puro sabor. Es una mezcla de ácidos grasos principalmente palmítico, esteárico y oleico, con una pequeña cantidad de ácido linoleico. A temperatura ambiente presenta la forma de placas o fragmentos duros, de superficie untuosa, quebradizos. La fragmentación es franca y de textura cerosa. En estado fundido, es un líquido oleoso, absolutamente límpido.

También llamada aceite de theobroma, es la grasa natural comestible del haba del cacao, extraída durante el proceso de fabricación del chocolate y el polvo de cacao. La manteca de cacao solo tiene un suave aroma y sabor a chocolate. Es el único componente del cacao usado en la fabricación del dulce llamado chocolate blanco. Apropiado para la producción de chocolates, helados, fabricación de cosméticos y productos farmacéuticos.

- Cacao en polvo

*Ilustración 13. Derivados del cacao – cacao en polvo*

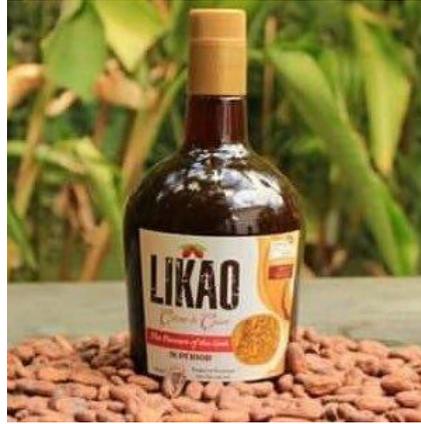


**Fuente:** Fedecacao (2017).

Cacao Orgánico Natural proveniente de una mezcla de cacaos orgánicos Centroamericanos de primerísima calidad, de grano fermentado, Tipo Trinitario, lo que permite preservar el más puro sabor del chocolate. Es un polvo seco, de color café oscuro, que tiene el sabor característico de cacao. No es amargo o ácido y es libre de impurezas, olor o sabores extraños. Conveniente para helados, leche, galletas, coberturas, chocolate para bebidas en polvo, confección de repostería y como mezcla en tabaco.

- Licor de cacao

*Ilustración 14. Derivados del cacao – licor*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Licor de cacao natural orgánico líquido o sólido de color oscuro muy viscoso no es amargo o ácido, proveniente de una mezcla de finos cacaos orgánicos de primerísima calidad, grano fermentado, Tipo Trinitario, la cual a través de un riguroso proceso desarrollado en más de 50 años de experiencia permite lograr y preservar el más puro sabor del chocolate.

- Chocolate negro

*Ilustración 15. Chocolate negro*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Llamado también chocolate fondant; chocolate amargo; chocolate bitter; chocolate amer; chocolate puro): es el chocolate propiamente dicho, pues es el resultado de la mezcla de la pasta y manteca del cacao con azúcar, sin el añadido de ningún otro producto (exceptuando el aromatizante y el emulsionante más arriba citado). Las proporciones con que se elabora dependen del fabricante. No obstante, se entiende que un chocolate negro debe presentar una proporción de pasta de cacao superior, aproximadamente, al 50% del producto, pues es a partir de esa cantidad cuando el amargor del cacao empieza a ser perceptible. En cualquier caso, existen en el mercado tabletas de chocolate negro con distintas proporciones de cacao, llegando incluso hasta el 99%.

- Chocolate de cobertura

*Ilustración 16. Chocolate de cobertura*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Es el chocolate que utilizan los chocolateros y los pasteleros como materia prima. Puede ser negro o con leche, pero en todo caso se trata de un chocolate con una proporción de manteca de cacao de alrededor del 30%, lo que supone el doble que en los otros tipos de chocolate.

La cobertura se usa para conseguir un alto brillo al templar el chocolate y porque se funde fácilmente y es muy moldeable.

- Chocolate de taza

*Ilustración 17. Chocolate de taza*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Es el chocolate negro (normalmente, con una proporción de cacao inferior al 50%), al que se le ha añadido una pequeña cantidad de fécula (normalmente, harina de maíz) para que a la hora de cocerlo aumente su espesor. Suele disolverse en leche. Hoy en día, es posible encontrar también este chocolate en los comercios en forma ya líquida.

- Chocolate con leche

*Ilustración 18. Chocolate con leche*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Es el derivado del cacao más popular. Se trata, básicamente, de un dulce, por lo que la proporción de pasta de cacao suele estar por debajo del 40%. No obstante, buena parte de las más importantes marcas de chocolate producen tabletas de chocolate con leche con proporciones de cacao inusuales, por encima incluso del 50%, dirigidas tanto al mercado del gourmet como al negocio de la pastelería. El chocolate con leche, como su nombre indica, lleva leche añadida, en polvo o condensada.

- Chocolate blanco

*Ilustración 19. Chocolate blanco*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Estrictamente, no se trata de chocolate, pues carece en su composición de la pasta de cacao, que es la materia que aporta las propiedades del cacao. Se elabora con manteca de cacao (por lo menos, el 20%), leche (en polvo o condensada) y azúcar. Es un producto extremadamente energético y dulce. Visualmente muy atractivo, es un elemento decorativo muy usado en la repostería.

- Chocolate relleno

*Ilustración 20. Chocolate relleno*



**Fuente:** Fedecacao (2017).

Como indica la expresión, es una cubierta de chocolate (en cualquiera de sus variantes y con un peso superior al 25% del total) que recubre frutos secos (avellanas, almendras...), licores, frutas, etc.

### *2.1.8 Principales acuerdos que benefician al sector*

Colombia cuenta con un número importante de acuerdos comerciales que potencializan sus capacidades de exportación. Para el caso del cacao, la sección de exportaciones del agro de Procolombia (2020) prioriza los TLC de Estados Unidos, Europa, Corea del Sur y el tratado con el EFT como los principales mercados para las exportaciones de cacao. Específicamente en los casos de Colombia y Corea del Sur el cacao de Colombia ingresa libre de arancel en la mayoría de sus referencias, razón por la cual se convierte en destino atractivo.

## 2.1.9 Destino de las exportaciones e información departamental

Ilustración 21. Plan de negocios para el sector cacao

Metas establecidas en el Plan de Negocios <sup>1</sup>					
2012			2015		
	Mercados objetivo	Cumplimiento / Exportación (USD miles)	Mercados objetivo	Cumplimiento / Exportación (USD miles)	
 <b>Chocolates</b>	 Ecuador	✓ 12.086	 Venezuela	✓ 20.212	
	 Costa Rica	✓ 475	 Sudáfrica	✓ 3.516	
	 Perú	✓ 2.760	 Chile	✓ 995	
	 Bolivia	✓ 1.829			
 <b>Confites</b>	 Perú	✓ 16.690	 Sudáfrica	✓ 445	
	 Venezuela	✓ 83.999			
	 Ecuador	✓ 20.344			
	 R. Dominicana	✓ 3.125			

**Fuente:** Programa de Transformación Productiva (2016).

La tendencia de las exportaciones en el mercado según la plataforma Colombia Productiva hacia los productos terminados y/o procesados como confites o preparaciones que contengan cacao va en ascenso, con objetivos como ser líderes en producción y venta de cacao y sus derivados en la región y ser una plataforma exportadora líder hacia regiones de alto potencial; siendo un motor de generación de empleo y desarrollo sostenible ambiental y económico. Colombia se ha venido adaptando y reorientando en su producción para llegar a nuevos mercados como el Latino Americano y Centro Americano en la parte de chocolatería y confites, poniendo como objetivos el mercado asiático, europeo que comprenden un gran reto para la industria ya que son las nuevas tendencias en los mercados.

Ilustración 22. Producción de cacao en Colombia 2019



**Fuente:** Agronegocios (2019).

Según cifras oficiales del portal especializado Agronegocios (2019) Santander continua como el principal productor de cacao a nivel nacional, aportando cerca del 42% de la producción total del país y superando con creces a departamentos como Antioquia y Arauca. Por tales razones, el cacao es un producto de gran importancia para el departamento con cultivos en más de 70 municipios, siendo el Carmen del Chucurí, San Vicente del Chucurí, Landázuri, Rionegro, Lebrija los mayores productores. En términos de empleo más de 15.000 familias en el departamento trabajan en la cadena de valor del cacao, siendo un número trascendental para el municipio con amplios rangos y oportunidades de crecimiento en los próximos años.

Ilustración 23. Balance exportador por grupos

• **BALANCE EXPORTADOR POR GRUPOS**  
NO MINERO ENERGÉTICAS - I SEMESTRE

Ranking en Colombia 2020	Ganancia en el Ranking frente a 2019	Grupo de productos	Participación	Crecimiento	Exportadoras
7 <sup>mo</sup>	=	CAFÉ	42,1%	-2,0%	33
9 <sup>no</sup>	=	METALMECÁNICA	9,4%	-26,0%	50
3 <sup>ro</sup>	=	CACAO	9,2%	144,1%	7

Fuente: Global Plan Santander (2020).

Las cifras oficiales del Global Plan Santander de la Cámara de Comercio de Bucaramanga muestran la preponderancia del sector Cacao dentro del ámbito exportador del departamento. En este sentido, el cacao representa el 9,2% de las exportaciones totales de Santander en el primer semestre de 2020, lo cual totaliza 19 millones de dólares. A su vez, el departamento es el tercero a nivel nacional con mayores exportaciones de cacao, con un crecimiento de 144,1% en las exportaciones en comparación al mismo periodo de 2019 con un total de 7 empresas exportadoras de productos de cacao y sus derivados.

## 2.2 Análisis de la empresa

### 2.2.1 Información corporativa de la empresa

Nombre de la empresa: Girones S.A.

Principales Actividades: Elaboración De Cacao, Chocolate Y Productos De Confitería.

Principales productos: Elaboración de chocolates a base de cacao.

Número de empleados: 217 (2020).

Capital Registrado: COP 240,000 (2008)

Compañías similares:

- Colombina S.A.
- Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
- Riopaila Castilla S.A.
- Sucesores De Jose Jesus Restrepo & Cia. S.A.
- Mondelez Colombia S.A.S
- Industrias Alimenticias Valenpa S.A.S.
- Mountain Food S.A.S.
- Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S.
- Americandy S.A.S.
- Sweetsol Sucursal Colombia

### **2.3 Análisis financiero de la empresa**

Para realizar el análisis financiero de la empresa, se realizó con base en la información recolectada en EmisUniversity, en la cual, la información está actualizada hasta el año 2019.

Además, todos los valores presentados están millones de pesos colombianos (COP).

## 2.2.1 Estado de resultados

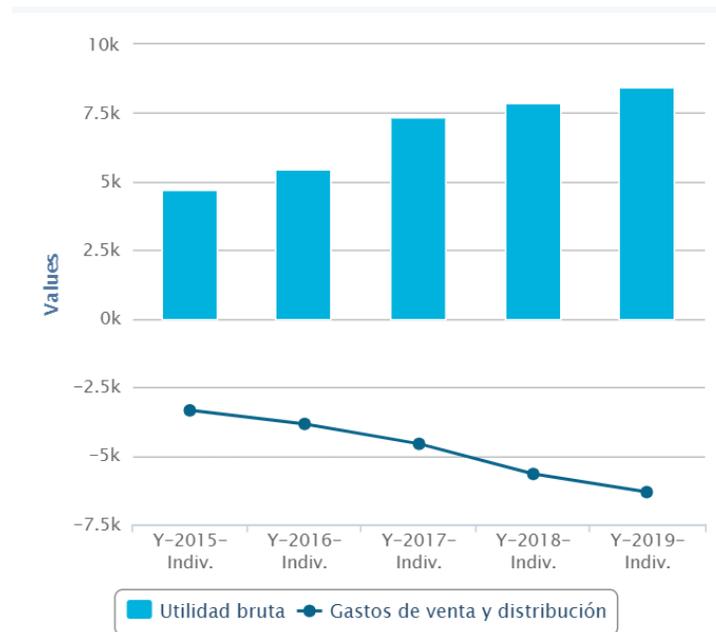
Ilustración 24. Total ingreso operativo



**Fuente:** EMIS University (2021).

Los ingresos de la compañía han tenido un aumento constante, sus ganancias obtenidas por las ventas que realizan mantienen un incremento a lo largo de los últimos 4 años como podemos evidenciar en la gráfica, podemos concluir que la compañía en los últimos 5 años ha presentado un incremento en las ventas, generando mayores niveles de ingresos por las operaciones comerciales que ha realizado y teniendo un aumento en los precios de venta de los productos. El mayor aumento que tuvo el ingreso operativo fue para el año 2019 donde se presentó un aumento del 14,06% con relación al año anterior.

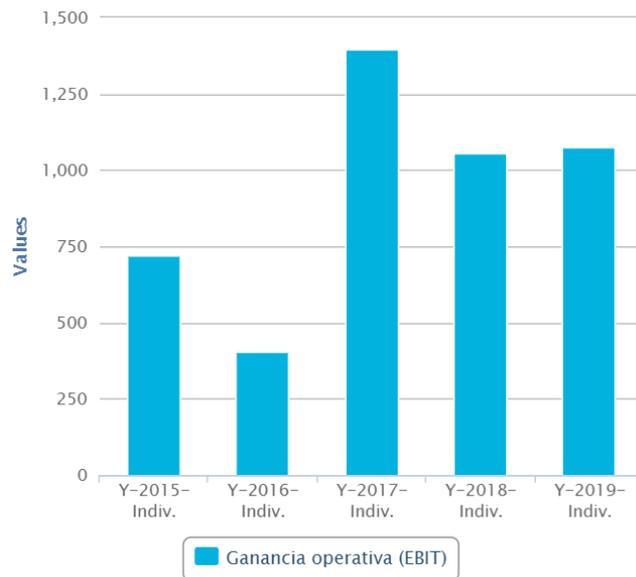
Ilustración 25. Utilidad bruta



**Fuente:** EMIS University (2021).

Como podemos observar en la gráfica anterior la utilidad bruta es el balance entre los ingresos totales por las ventas y los costos de producción de la mercancía vendida tiene un incremento en los últimos 5 años, podemos ver que la capacidad de sostenimiento y proyección que tienen los productos en el mercado, generando un aumento en las utilidades de la compañía teniendo en cuenta el factor de los gastos han venido disminuyendo. 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. La variación del 2019 es del 6.88% con respecto al 2018.

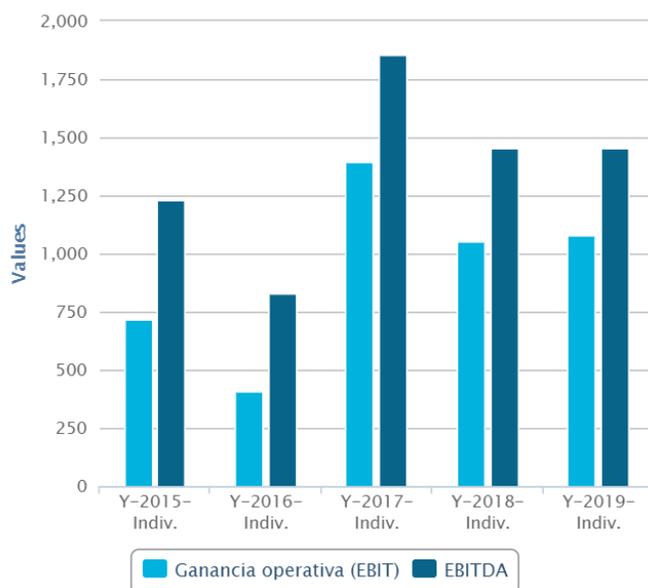
Ilustración 26. Ganancia operativa EBIT



**Fuente:** EMIS University (2021).

Su EBIT o ganancia operativa es de 1,077.63COP, podemos observar el beneficio de la empresa eliminando el efecto negativo de los intereses e impuestos, la empresa ha tenido un aumento constante después de la caída de este indicador en el año 2016, indicando la capacidad de obtención de beneficios que posee Girones S.A. Este indicador, nos indica que su operación no tiene un porcentaje muy alto de rentabilidad. Sin embargo, es suficiente para generar beneficios económicos. Presento una variación porcentual del 2.25% del año 2019 al 2018, teniendo en cuenta que el año 2018 había presentado una caída del (-24.43%) con respecto al año anterior.

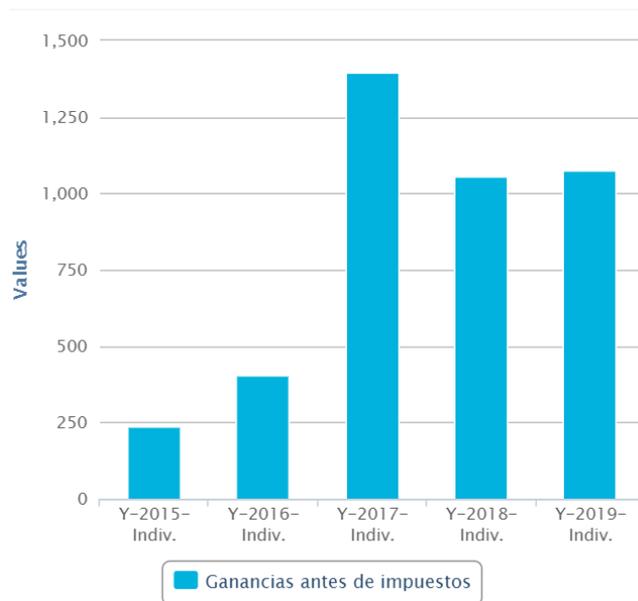
Ilustración 27. EBITDA



**Fuente:** EMIS University (2021).

El EBITDA que permite realizar un estudio más homogéneo al evitar los intereses, amortizaciones, depreciaciones e impuestos, se puede ver que la capacidad de la empresa de generar beneficios considerando su actividad productiva es medio alta y va en constante aumento, este nivel de EBITDA puede generarse por altos niveles de endeudamiento o un elevado grado de apalancamiento de la empresa, sin embargo, debido a las altas ventas que tiene la compañía se le atribuye el alto nivel del indicador a la gran capacidad de generar ingresos. Como pudimos observar en la gráfica anterior este indicador se ha mantenido entre el año 2018 y 2019, pero también presentó variaciones entre el año 2016 y 2018 donde generó un pico en el año 2017 de 1,852.37 COP presentando una variación de más del 123% con respecto al año anterior.

Ilustración 28. Ganancia después de impuestos

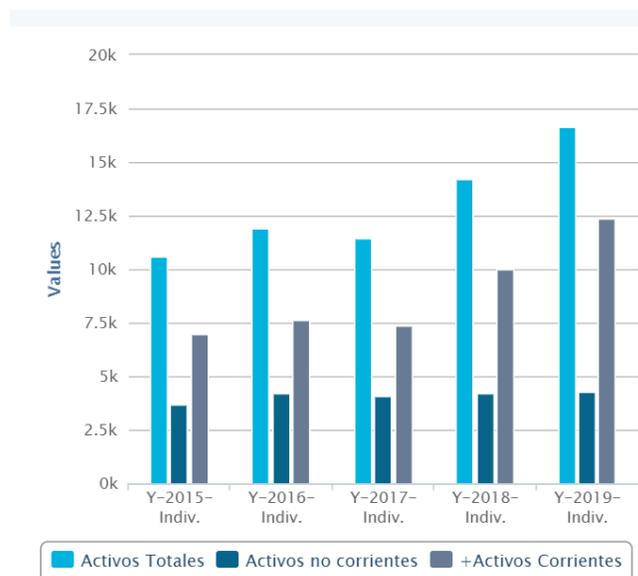


**Fuente:** EMIS University (2021).

El beneficio real o ganancia neta de la empresa ha tenido fluctuaciones en los últimos 5 años, presentó incrementos en la mayoría de los años, para el 2017 un pico máximo tuvo donde tuvo un incremento del 243.41% llegando a un valor de 1,394.57 millones de pesos y sin embargo para el año 2018 se registró una baja del 24.43% donde las ganancias después de impuestos se disminuyeron a 1,053.90 millones de pesos, y teniendo un nuevo repunte en el año 2019 con un incremento de la compañía del 2.25% evidenciado ganancias pese a las altas cargas tributarias que se manejan en el país que afectan los ingresos de la compañía, por medio del indicador se puede evaluar el crecimiento de la compañía, donde en este caso se mantuvo como fuerte competidor entre en el año 2017 pero para el 2018 se presentó una disminución considerable en el crecimiento de la empresa, de igual manera se considera que la empresa tiene un buen control de los gastos y una excelente gestión pese a la baja que se evidenció en el 2019.

## 2.2.2 Balance total

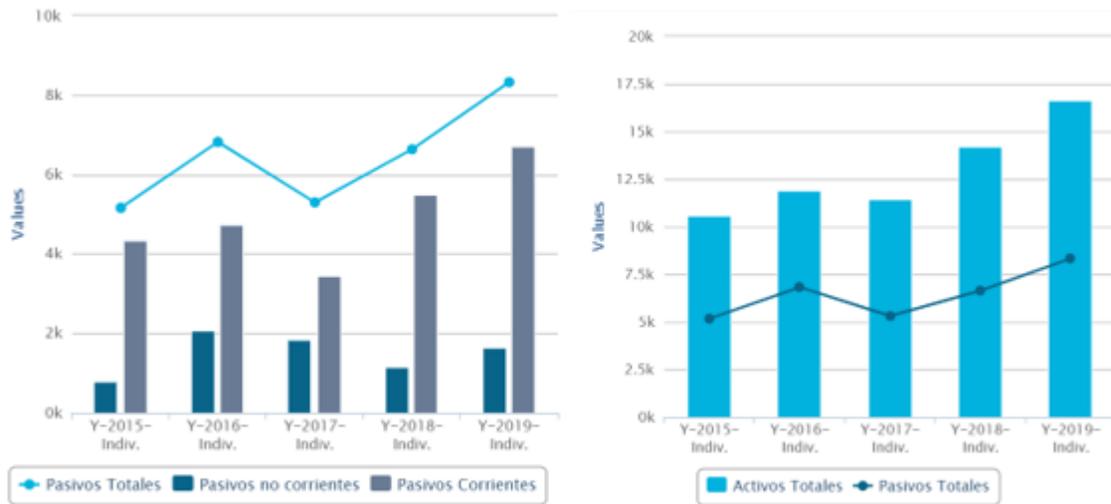
Ilustración 29. Activo total



**Fuente:** EMIS University (2021).

Los bienes que la empresa posee mantienen un aumento promedio al pasar los años, los activos corrientes de la empresa son mayores en comparación con los activos no corrientes, esto se genera debido a que la compañía no posee muchas inversiones financieras a largo plazo, bienes inmuebles o activos intangibles, donde se conoce que la compañía tiene gran cantidad de equipos y maquinarias especializadas para el proceso de producción de los diferentes productos que ofrecen al mercado, pero este factor no es mayor al rublo de cuentas por cobrar que la compañía posee, ya que los activos no corrientes han venido teniendo una variación positiva año a año ya que desde el año 2017 se presentan variaciones superiores al 20%, el total de activos que presenta la empresa en el año 2019 es de 16,674.15 COP.

Ilustración 30. Pasivos totales



Fuente: EMIS University (2021).

Los pasivos de la empresa que corresponden a la parte de financiación y las obligaciones de pago que se tienen con terceros la empresa maneja niveles menores que en el activo, que han tenido constantes fluctuaciones a lo largo de los últimos 5 años, donde el mayor cambio se dió al 2019 teniendo un incremento del 25,5% elevando su cifra a 8,325.75 COP , para los años 2017 evidenciaron disminuciones del 22.34% equivalente a 5,294.52 COP respectivamente, se evidencia que el pasivo no corriente se ha mantenido a la baja, disminuyendo las obligaciones de la empresa a largo plazo, mientras que las obligaciones a corto plazo han tenido diferentes niveles que no superan los 6,000 COP presentando un buen balance para la compañía.

### 2.2.3 Ratios

Ilustración 31. Ratios de rentabilidad

Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.				
Fecha final del período	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<b>Ratios de Rentabilidad</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA) ⓘ	4.08%	4.46%	9.64%	1.99%	1.24%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado ⓘ	4.08%	4.46%	9.64%	1.99%	1.24%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE) ⓘ	8.15%	8.35%	17.92%	4.67%	2.41%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado ⓘ	8.15%	8.35%	17.92%	4.67%	2.41%
Rendimiento Sobre El Capital Empleado ⓘ	10.80%	12.05%	17.44%	5.69%	11.51%
Margen Neto ⓘ	2.22%	2.37%	5.09%	1.06%	0.66%
Margen De Ganancia Bruta ⓘ	27.50%	29.35%	33.79%	24.39%	23.60%
Margen Operacional ⓘ	3.52%	3.93%	6.42%	1.81%	3.60%
Margen Ebitda ⓘ	4.74%	5.43%	8.53%	3.70%	6.16%
ROA Operativo ⓘ	6.46%	7.40%	12.17%	3.42%	6.78%

**Fuente:** EMIS University (2021).

La rentabilidad en el ROA en el 2017 tuvo un rendimiento por encima de todos los últimos 5 años antes de 2020 al igual que el ROE, junto con el margen neto y a diferencia del margen de ganancia bruto de la compañía siempre ha sido alto frente a la tabla de 2015 a 2019, todos los años con un desempeño optimo, aunque el margen operacional es un poco bajo, esta empresa mueve entre 50 a 100 mil millones en ventas.

Ilustración 32. Ratios de eficiencia

Ratios de Eficiencia	2019	2018	2017	2016	2015
Rotación De Inventario	6.34x	5.79x	5.28x	5.96x	6.43x
Rotación De Cuentas Por Cobrar	3.80x	4.42x	5.26x	5.36x	5.25x
Rotación Del Activo Corriente	2.47x	2.68x	2.94x	2.93x	2.87x
Rotación Del Activo No Corriente	7.13x	6.33x	5.33x	5.28x	5.45x
Rotación De Activos	1.84x	1.88x	1.89x	1.88x	1.88x
Rotación De Cuentas Por Pagar	4.66x	4.09x	5.22x	5.89x	7.84x
Rotación Del Capital De Trabajo	5.38x	5.95x	5.54x	7.70x	7.71x

Fuente: EMIS University (2021).

A nivel de eficiencia la empresa se ha mantenido estable en su rotación de inventario, con un multiplicador de 6 veces en los años 2015 y 2019 junto a un multiplicador de 5 en los años 2016, 2017 y 2018. Adicionalmente la empresa tiene un valor medio en la rotación de cuentas por cobrar, el cual ha fluctuado entre 3 y 5 en los indicadores de los 5 últimos años.

Ilustración 33. Ratios de liquidez

Ratios de Liquidez	2019	2018	2017	2016	2015
Razón De Liquidez	1.85x	1.82x	2.13x	1.61x	1.59x
Prueba Ácida	1.33x	1.23x	1.35x	1.01x	1.05x
Razón De Efectivo	0.02x	0.06x	0.07x	0.02x	0.03x
Coefficiente De Efectivo	0.02x	0.06x	0.07x	0.02x	0.03x
Relación De Flujo De Efectivo Operativo	-0.21x	0.10x	0.31x	0.09x	-0.13x

Fuente: EMIS University (2021).

En términos de liquidez la empresa responde de manera acertada a las estimaciones y proyecciones realizadas, si bien es cierto que es una empresa de bajos niveles de inventario y que apuesta por la optimización en las ventas y gastos. Para la razón de liquidez en 2019 la empresa cuenta con 1.85 pesos para responder por cada peso comprometido en los pasivos, mientras que en la prueba acida cuenta con 1.33 pesos para contrarrestar la misma situación.

*Ilustración 34. Ratios de apalancamiento*

Ratios de Apalancamiento	2019	2018	2017	2016	2015
Relación Deuda/Activos Totales	6.64%	0.00%	2.45%	7.74%	1.42%
Relación Deuda/Capital	13.26%	0.00%	4.56%	18.15%	2.76%
Relación Deuda/Ebitda	0.76x	0.00x	0.15x	1.11x	0.12x
Relación Flujo De Caja/Deuda	-12.94%		53.01%	-2.89%	-22.84%
Relación Activos/Patrimonio	199.73%	187.27%	185.85%	234.58%	194.76%

**Fuente:** EMIS University (2021).

El apalancamiento de chocolate girones tiene un nivel excelente, siendo una de las cuentas más solidas dentro de todo el análisis financiero. Las deudas de la empresa solo representan el 6% de sus activos totales, el 13% de su capital para una relación deuda / ebitda de 0,76 veces. Adicionalmente, los niveles de caja de la empresa son inferiores a la deuda puesto que su vocación no se encuentra en el manejo de equivalentes a efectivo.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

#### 3.1 Partida arancelaria

1806320090

#### 3.2 Características físicas del producto

Las barras a base de chocolate DAVIDA línea exótica, con más de 10 diferentes porcentajes de cacao y adiciones de fruta, los cuales manejan el mismo tamaño (Largo: 403 mm; Ancho: 300mm; Alto: 172 mm) y un peso de 40 gr. Están compuestos 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.

Ilustración 35. Tablas nutricionales del producto

Información Nutricional	
Tamaño por porción 1 barra (40 g)	
Porciones por envase 1	
Cantidad por porción	
Calorías 230	Calorías de grasa 140
	Valor diario*
Grasa total 15 g	23%
Grasa saturada 9 g	45%
Grasa trans 0 g	
Colesterol <5 mg	1%
Sodio 35 mg	1%
Carbohidrato total 21 g	7%
Fibra dietaria 0 g	0%
Azúcares 10 g	
Proteína 3 g	6%
Vitamina A 0%	Vitamina C 10%
Calcio 6%	Hierro 8%

\* 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.

Barras al 37%

Información Nutricional	
Tamaño por porción 1 barra (40 g)	
Porciones por envase 1	
Cantidad por porción	
Calorías 240	Calorías de grasa 160
	Valor diario*
Grasa total 17 g	26%
Grasa saturada 10 g	52%
Grasa trans 0 g	
Colesterol <5 mg	1%
Sodio 10 mg	0%
Carbohidrato total 21 g	7%
Fibra dietaria <1 g	3%
Azúcares 12 g	
Proteína 3 g	6%
Vitamina A 0%	Vitamina C 15%
Calcio 4%	Hierro 15%

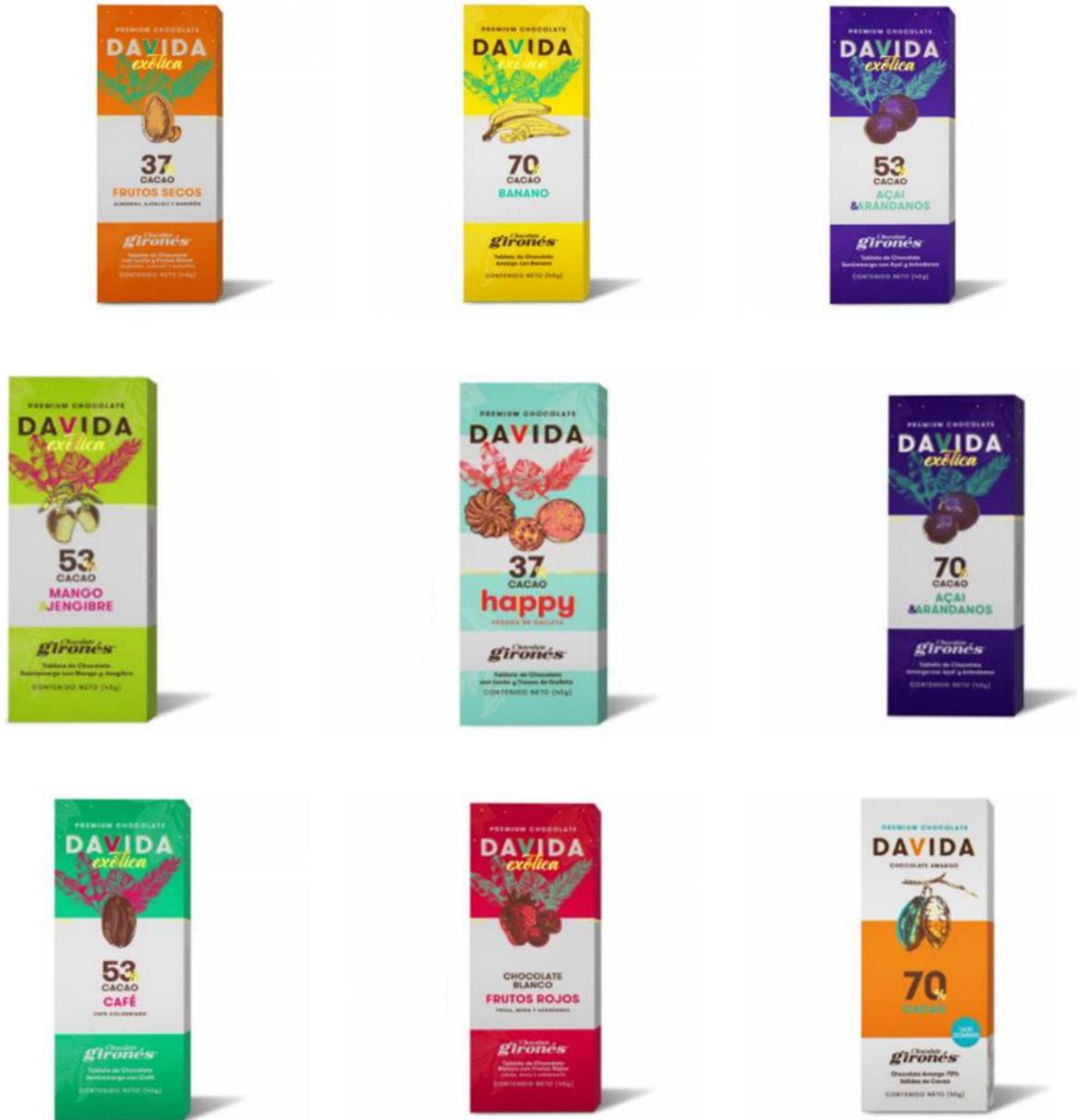
\* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

Barras al 70%

Fuente: Chocolates DAVIDA (2021).

### 3.3 Diseño del producto

Ilustración 36. Diseño del producto



Fuente: Chocolates DAVIDA (2021).

### **3.4 Embalaje**

El producto cuenta con unas especificaciones de embalaje, dentro de las cuales se cuenta con una presentación de 40 gramos de chocolate, se encuentra empacado por medio de una bolsa de polietileno hermética más caja de cartón.

### **3.5 Precio del producto a nivel nacional**

Su precio es de \$9.500 iva incluido.

### **3.6 Promoción**

La línea DAVIDA de chocolate girones tiene un fuerte componente publicitario en términos de marketing digital, concentrando en este método su mayor cantidad de esfuerzos. Teniendo en cuenta que los productos de DAVIDA coinciden con las tendencias del consumidor actual, es el segmento web donde existe una mayor oportunidad de promocionar sus productos logrando un impacto conforme a los resultados esperados. Adicionalmente, la oferta de promoción digital de DAVIDA es estandarizada, teniendo en cuenta que los productos actualmente tienen comercialización activa en mercados de Europa y Norteamérica.

Ilustración 37. Chocolate Gironés Google Shopping



**Fuente:** Google Shopping (2021).

La casa matriz de la línea DAVIDA, Chocolate Gironés, ha sido un precursor de los formatos digitales de promoción siendo una de las pocas compañías en Colombia vinculada con Google Shopping. Esta plataforma es un sistema de pujas similar al que se emplea en las campañas de búsqueda de AdWords, por tanto, Gironés paga una comisión cada vez que un usuario pulsa en un anuncio (Coste Por Clic, CPC).

Aunque actualmente los productos de la línea DAVIDA no están disponibles en Google Shopping, el camino que está abriendo y recorriendo su casa matriz gironés es un importante avance para incluir los productos de la línea premium en el corto plazo. Así las cosas, los clientes podrán adquirir los productos de DAVIDA de manera rápida y sencilla mediante anuncios promocionales en los cuales se incluye una imagen del artículo, un título, el precio de venta y el nombre del ecommerce.

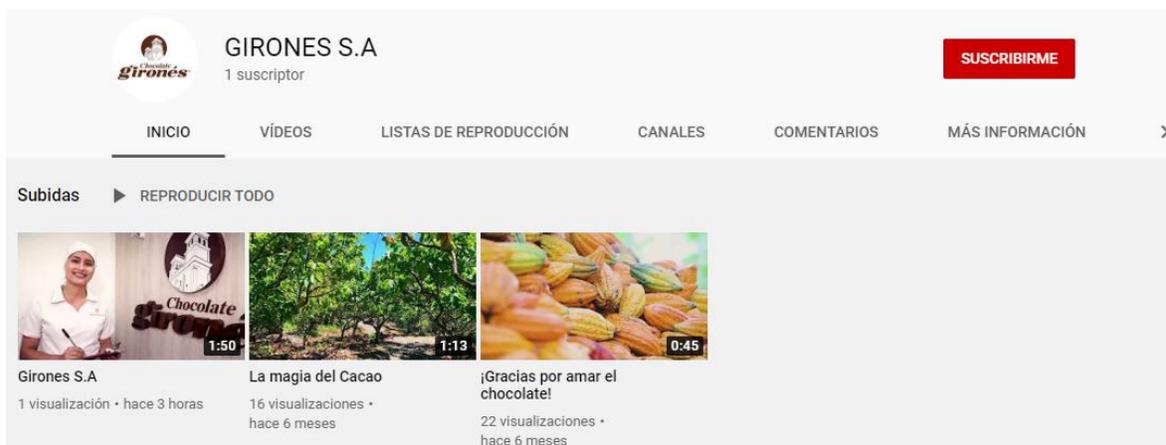
Ilustración 38. Perfil de LinkedIn Chocolate Gironés



**Fuente:** LinkedIn (2021).

LinkedIn es el segundo canal de promoción en redes sociales donde DAVIDA es mostrada bajo la razón social de Girones S.A. Mediante este canal, Girones cuenta con un total de 97 seguidores que hacen parte de un nicho de mercado profesional, con énfasis en un contenido promocional en búsqueda de networking para apertura de nuevos mercados. Para DAVIDA es un elemento promocional vinculante estar presente en este canal, donde se encuentra un enlace directo hacia la página web donde puede concretarse la compra de forma fácil y sencilla.

Ilustración 39. Canal de YouTube Chocolate Gironés

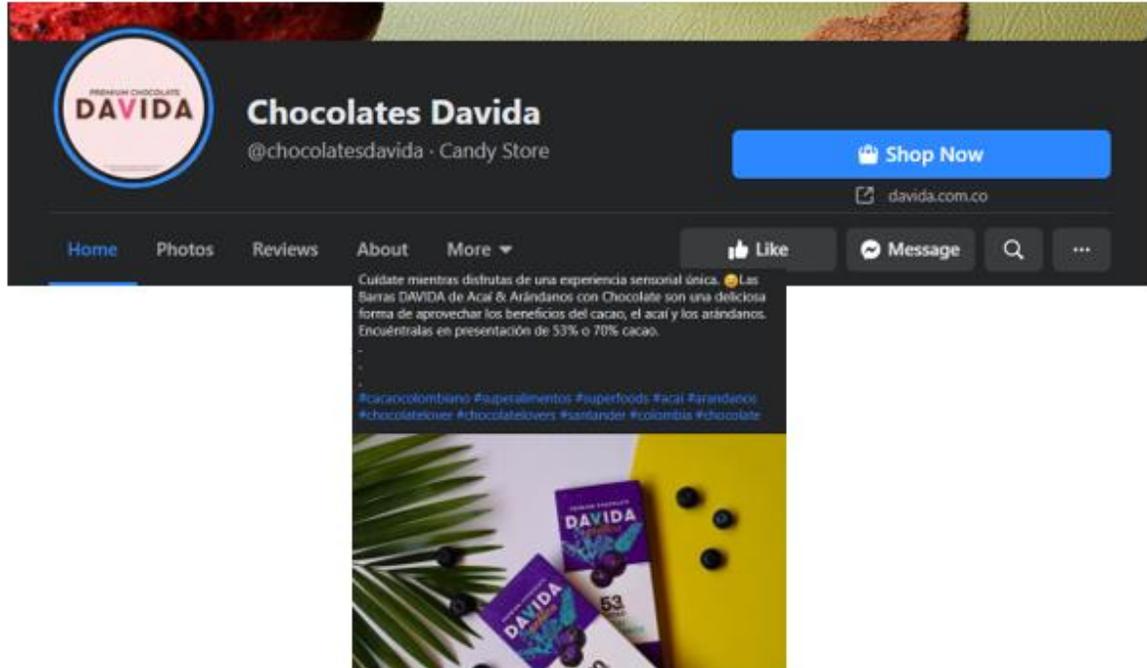


**Fuente:** YouTube (2021).

Youtube es el último canal en el cual Chocolate Girones actúa en representación de la marca DAVIDA, entendiendo esta variante digital como un elemento de gran importancia para la marca. Aunque el canal de Youtube solamente tiene 1 suscriptor es importante destacar que la estrategia de contenidos promocionales en Youtube apenas inicia, contando actualmente con 3 videos que pueden extenderse fácilmente a elementos de advertising en videos de temáticas relacionadas y productos sustitutos del sector.

Teniendo en cuenta el auge de los productos alimenticios en Youtube, DAVIDA tiene un canal totalmente libre para descubrir y vincular a un alto número de clientes potenciales hacia su portal web, atrayendo tráfico de forma orgánica con alto interés de compra. Desde el punto de vista promocional la estrategia de DAVIDA puede verse reforzada mediante contenidos dinámicos e interactivos, los cuales por medio de videos contagien e incentiven el consumo de los productos de la marca.

Ilustración 40. Fan Page Chocolates DAVIDA



**Fuente:** Facebook (2021).

Facebook es la primera red social en la cual DAVIDA tiene un componente propio a nivel promocional, contando con un fan page con visibilidad recurrente de 895 personas aunado al crecimiento orgánico que puede propiciarse a partir de la presencia digital. Como elementos relevantes, DAVIDA realiza publicaciones diarias de promoción destacando los beneficios y la amplia gama de productos en cuanto a las barras de chocolate. Adicionalmente, la presencia digital que ya ha sido desarrollada por la marca puede complementarse con Facebook Ads que incrementen el alcance de sus publicaciones. Por último, contar con el botón “compra ahora” dentro del fan page es un elemento ideal para la promoción, llevando a los interesados a la página oficial de la marca donde puede hacer todas sus compras de forma digital.

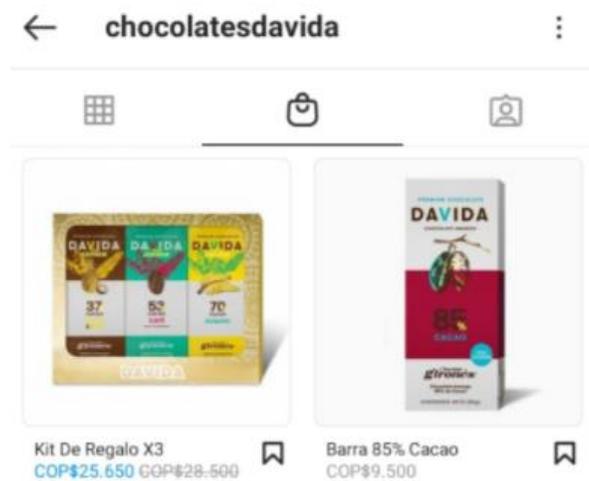
Ilustración 41. Perfil de Instagram Chocolates DAVIDA



Fuente: Instagram (2021).

Instagram es el canal de promoción con mayor éxito para Chocolates DAVIDA, con una comunidad de 6.721 seguidores y una alta actividad de publicaciones en este formato. Los resultados de DAVIDA en este canal son más que satisfactorios, generando en promedio más de 50 likes por publicación lo cual extiende el alcance en la categoría. Adicionalmente, DAVIDA ha encontrado en esta red social un nicho de clientes cercano a la actualización de los productos y sus tendencias, lo cual beneficia en gran medida las oportunidades de venta y comercialización.

Ilustración 42. Tienda Instagram Chocolates DAVIDA



**Fuente:** Instagram (2021).

DAVIDA ha tomado una interesante presencia por medio de la reciente opción de Instagram para activar tiendas virtuales dentro de esta red social, en la que la marca cuenta en este momento con 37 productos de las cuales 18 de ellas hacen parte de barras de chocolate. Adicionalmente, el componente promocional de esta tienda es sumamente diferenciador, con la oportunidad de ofrecer descuentos en tiempo real que son apreciados por el cliente, al mismo tiempo que con solo un click pueden concretar la compra sin desvincularse del perfil que están visitando.

### **3.7 Componente innovador del producto**

Chocolate Gironés innova dando origen a su marca premium DAVIDA, para ofrecerte un amplio portafolio de productos. Las barras exóticas hacen parte del portafolio Premium de Chocolate Gironés donde están elaborada con la mejor selección de cacao colombiano, donde podrá encontrar distintos porcentajes de cacao, mezclados con exóticos sabores dulces, frutales y salados.

Este producto fue elegido porque fácilmente puede llegar a un target numeroso, ya que cada barra de chocolate contiene un sin número de elementos que pueden beneficiar a las personas y adicionalmente por su larga duración y precio competitivo en el mercado. El chocolate es propio de la región y es una empresa que lleva una trayectoria de más de 50 años y con un gran sentido de recordación de su marca, no solamente para los santandereanos sino para todo el país, por otra parte, estas barras contienen el cacao que es fuente de energía para

cualquier edad, lo que la hace un producto energizante y delicioso en las distintas presentaciones que se ofrecen.

### 3.8 Razones de selección del producto

Con la escogencia de este producto observamos con importancia resaltar varias razones para tal acción. En primer lugar, DAVIDA es una empresa santandereana con una de las mejores proyecciones internacionales en el departamento, entregando un producto final con alto valor agregado acorde con las recomendaciones de Procolombia e instituciones de este tipo. En segundo lugar, consideramos que el cacao es un producto representativo del departamento y uno con los mayores niveles de competitividad en el exterior. Por esta razón, creemos pertinente que se apliquen estrategias para las mejores condiciones de este producto en el exterior.

## 4. CONDICIONES DE ACCESO Y ENTRADA AL MERCADO ESCOGIDO

### 4.1 Requisitos de las autoridades colombianas para la exportación del producto

*Ilustración 43. Documento soporte para exportaciones*

Documentos soporte para exportaciones – 1806320010							Cerrar ventana
Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Países	
Cert Inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	27-ago-2008	...		
Certificado de venta libre - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	25-ago-2008	...		

**Fuente:** MUISCA (2021).

El sistema MUISCA de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) permite conocer de forma detallada y precisa los requerimientos de las autoridades colombianas previo a la exportación de barras de chocolate. Como puede evidenciarse en la gráfica de la parte superior, para cumplir con la exportación de este producto debe obtenerse previamente el certificado de inspección sanitaria de exportación de alimentos y materias primas, el cual es expedido por el INVIMA; esta entidad también deberá entregar el certificado de venta libre una vez realizada la revisión correspondiente.

Por último, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) deberá expedir al exportador el certificado fitosanitario, el cual indica que el producto a exportar cumple con toda la reglamentación nacional en términos de producción, trazabilidad, empaque y entrega. Esta certificación es de suma importancia al momento de llegar al mercado internacional, ya que las autoridades españolas verificarán que las normas contempladas en el Tratado de Libre Comercio hayan sido garantizadas en la revisión de la autoridad colombiana y así evitar inconvenientes al momento de la entrada del producto al mercado nacional.

*Ilustración 44. Descripciones de mercancías para exportaciones*

Descripciones de mercancías para exportaciones – 1806320010										
Orden	Código	Descripción	Tipo de dato	Longitud	Decimales	Obligatorio	Desde	Hasta	Leg	Detalle
1	73	Nombre Comercial	TEXTO	60		SI	20-sep-2007	...		
2	74	Otras características	TEXTO	4000		SI	20-sep-2007	...		
3	1716	Cantidad de unidades comerciales	TEXTO	60		NO	20-ene-2008	...		

**Fuente:** MUISCA (2021).

De acuerdo con la información aportada por la plataforma MUISCA el segundo requerimiento impuesto por la entidad para las exportaciones de barras de chocolate radica

en proporcionar la descripción de mercancías, procedimiento con el cual es posible verificar aspectos puntuales como el nombre comercial, características varias y la cantidad de unidades comerciales. De esta manera la autoridad aduanera cotejará los resultados otorgados con la reglamentación comercial de España en torno al TLC y garantizará que los productos a exportar corresponden a los sometidos bajo inspección previa en el INVIMA y el ICA. Una vez cumplidos estos dos prerrequisitos el producto será autorizado para despacho internacional, contando con las certificaciones y vistos buenos de respaldo de las autoridades colombianas involucradas en el proceso.

#### **4.2 Acuerdo comercial favorable a Colombia**

En los últimos años Colombia ha dado importantes pasos en términos de apertura económica, firmando nuevos tratados de libre comercio que permitan extender el alcance internacional de los productos insignia del país. Materias primas como el café, el cacao y las frutas han logrado cruzar las fronteras de distintos continentes para convertirse en productos de alto valor para el consumidor extranjero, los cuales son percibidos así gracias a su alto nivel de calidad y confiabilidad. En el caso de los productos derivados del cacao (los cuales actualmente llegan a todos los continentes) las preferencias son sumamente competitivas, teniendo en cuenta que existe un alto número de países exportadores de estos productos con diferentes relaciones comerciales con ciertos países desarrollados.

#### Ilustración 45. Preferencia arancelaria para Colombia

### Customs tariffs <sup>①</sup>

For product 1806321000 – Chocolate and other preparations containing cocoa, in blocks, slabs or bars of <= 2 kg, with added cereal, fruit or nuts (excl. filled)  
Exported from Colombia to Spain  
Tariff year: 2021 (HS Rev.2017)  
Source : ITC (Market Access Map)

Tariff regime <sup>①</sup>	Applied Tariff <sup>①</sup>	AVE <sup>①</sup>	Note
MFN duties (Applied) <sup>②</sup>	8.3% + agricultural component MAX 18.7% + reduced additional duty on sugar	No AVE	Duty applicable over the TRQ <sup>▼</sup>
Preferential tariff for Colombia <sup>③</sup>	0%	0%	Trade agreement details <sup>▼</sup>

**Fuente:** MacMap (2021).

Colombia logró una importante negociación con la Unión Europea en uno de los tratados de libre comercio más representativos por el número de países objeto para la exportación. En el caso de las barras de chocolate con destino a España la tarifa preferencial para Colombia es un arancel del 0%, a diferencia de las medidas aplicadas a la nación más favorecida bajo las cuales España aplica un arancel del 8.3% que puede llegar a 18.7% dependiendo de los niveles de azúcar que contenga el producto. Esta diferencia es una de las grandes razones de competitividad para Colombia en comparación al resto de países de América Latina; naciones como Brasil, Ecuador y Paraguay no cuentan con preferencia arancelaria por lo que deben pagar el arancel mencionado anteriormente aplicada a las naciones más favorecidas.

### 4.3 Barreras no arancelarias

*Norma E100 Procedimientos no automáticos de concesión de licencias de importación distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF y OTC*

Para comprobar que las mercancías se han obtenido según normas de producción equivalentes a las establecidas en la Comunidad, la Comisión Europea realiza una

investigación exhaustiva de las disposiciones del país en cuestión, examinando no sólo los requisitos impuestos a la producción, sino también las medidas aplicadas para garantizar un control eficaz. Cuando se comprueba que las normas son equivalentes, el tercer país se incluye en la lista de países autorizados establecida en el anexo III del Reglamento (CE) nº 1235/2008 de la Comisión.

El Control por parte de un organismo reconocido o una autoridad de control reconocida se ha acentuado desde el 1 de julio de 2012, donde la Comisión ha establecido una lista de autoridades y organismos de control competentes para llevar a cabo inspecciones en países no incluidos en la lista de terceros países reconocidos, tal como se indica en el anexo IV del Reglamento (CE) Nº 1235/2008. La función de estas autoridades y organismos es garantizar la producción de los productos de acuerdo con las normas comunitarias de producción.

#### **4.4 Requerimientos ambientales**

##### *Norma A220 Condiciones generales relativas a los contaminantes en los alimentos*

Las sustancias contaminantes pueden estar presentes en los alimentos como resultado de las distintas etapas de su producción y comercialización o debido a la contaminación ambiental. Dado que representan un riesgo real para la seguridad alimentaria, la UE ha tomado medidas para minimizar el riesgo estableciendo niveles máximos para determinados contaminantes en los productos alimenticios de la siguiente manera.

Niveles máximos de determinados contaminantes en los productos alimenticios: Determinados productos alimenticios (es decir, frutas, verduras, frutos secos, cereales, zumos de frutas, etc.) no deben contener, en el momento de su comercialización, niveles de contaminantes superiores a los especificados en el Reglamento (CE) nº 1881/2006 de la Comisión (DO L-364 20/12/2006) (CELEX 32006R1881). Este Reglamento abarca cuatro categorías diferentes de contaminantes: nitratos, aflatoxinas, metales pesados (plomo, cadmio, mercurio) y 3-monocloropropano-1,2diol (3-MCPD), etc. En general, los niveles máximos de contaminantes se refieren a la parte comestible de los productos alimenticios y se aplican también a los ingredientes utilizados para la producción de alimentos compuestos.

#### **4.5 Requerimientos sanitarios**

*Norma A420 Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias*

Normas generales de higiene de los alimentos: Las normas pertinentes de higiene de los alimentos que deben respetar los operadores de empresas alimentarias en terceros países están contenidas en el Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de la siguiente forma:

- Obligación general del operador de supervisar la seguridad alimentaria de los productos y procesos bajo su responsabilidad.
- Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las fases de producción, transformación y distribución de alimentos.

- Criterios microbiológicos para determinados productos que se establecen en el Reglamento (CE) nº 2073/2005 de la Comisión (DO L-338 de 22/12/2005) (CELEX 32005R2073).
- Procedimientos basados en los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC).

#### *Norma A630 Procesamiento de alimentos*

Con el fin de garantizar el máximo nivel de protección de la salud humana, la legislación de la UE establece un procedimiento único de autorización para la comercialización de alimentos que contengan, consistan o se deriven de organismos modificados genéticamente. La solicitud debe enviarse a la autoridad competente de un Estado miembro y, a continuación, se remite a la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), que realiza una evaluación del riesgo. Sobre la base del dictamen de la EFSA, la Comisión elabora una propuesta de concesión o denegación de la autorización, que debe ser aprobada por el Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal. Los alimentos autorizados se inscriben en el registro comunitario de alimentos modificados genéticamente.

#### *Norma A851 Origen de partes y materias primas*

Los nuevos alimentos (es decir, los alimentos e ingredientes alimentarios que no se han utilizado para el consumo humano en un grado significativo en la UE antes del 15 de mayo de 1997) también deben someterse a una evaluación de seguridad antes de su

comercialización en la UE. Las empresas que deseen comercializar un nuevo alimento en la UE deben presentar su solicitud al organismo competente de un Estado miembro para que se evalúe el riesgo.

Como resultado de esta evaluación, puede adoptarse una decisión de autorización. La decisión de autorización define el alcance de esta, las condiciones de uso, la denominación del alimento o ingrediente alimentario, su especificación y los requisitos específicos de etiquetado. Una vez autorizado le será otorgado una certificación de acreditación como nuevo alimento o ingrediente alimentario considerados por un organismo nacional de evaluación de alimentos como sustancialmente equivalentes a los alimentos o ingredientes alimentarios existentes

#### *Norma A130 Enfoque sistémico*

Las normas pertinentes de higiene de los alimentos que deben respetar los operadores de empresas alimentarias en terceros países figuran en el Reglamento (CE) nº 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo donde se contempla:

- Obligación general del operador de controlar la seguridad alimentaria de los productos y procesos bajo su responsabilidad.
- Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las fases de producción, transformación y distribución de alimentos.

- Criterios microbiológicos para determinados productos que se establecen en el Reglamento (CE) N° 2073/2005 de la Comisión (DO L-338 de 22/12/2005) (CELEX 32005R2073).
- Procedimientos basados en los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC).

#### **4.6 Normas de etiquetado**

##### *Norma A310 Productos de naturaleza orgánica*

Los productos ecológicos procedentes de terceros países sólo podrán comercializarse en el mercado de la UE cuando estén etiquetados como productos con indicaciones que hagan referencia a la producción ecológica, si han sido producidos de acuerdo con las normas de producción y sometidos a disposiciones de control que cumplan o sean equivalentes a la legislación comunitaria. Para ello debe entregarse previamente al Ministerio de Agricultura del país correspondiente las especificaciones de etiquetado para su correcta revisión y posterior ejecución en el empaque.

##### *Norma A310-1 Importación de productos alimenticios de origen no animal*

España tiene disposiciones específicas para determinados grupos de productos y para productos alimenticios destinados a una alimentación especial. Las empresas que deseen comercializar un nuevo alimento en la UE deben presentar su solicitud al organismo competente de un Estado miembro para que evalúe el riesgo. Como resultado de esta

evaluación, puede adoptarse una decisión de autorización. La decisión de autorización define el alcance de esta, las condiciones de uso, la denominación del alimento o ingrediente alimentario, su especificación y los requisitos específicos de etiquetado.

Los nuevos alimentos o ingredientes alimentarios que un organismo nacional de evaluación de los alimentos considere sustancialmente equivalentes a los alimentos o ingredientes alimentarios existentes pueden seguir un procedimiento simplificado, que sólo requiere notificaciones de la empresa. Al respecto, España y la UE tienen condiciones generales de preparación de los productos alimenticios donde la legislación establece las normas relativas al tratamiento de los productos alimenticios, los ingredientes alimentarios y sus condiciones de uso para proteger la salud de los consumidores y garantizar la libre circulación de los productos alimenticios.

*Norma A310-2 Etiquetado de productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE)*

Existen dos tipos de disposiciones de etiquetado aplicables a los productos alimenticios, el primero de ellos son las normas generales de etiquetado de los alimentos según la cual deben contener lo siguiente:

- Nombre del alimento
- Lista de ingredientes
- Cantidad neta
- Fecha de caducidad mínima
- Condiciones de almacenamiento o de utilización

- País de origen o lugar de procedencia
- Instrucciones de uso
- Grado alcohólico
- Marcado del lote
- Declaración nutricional

Por otro lado, existen disposiciones específicas para determinados grupos de productos en cuanto al etiquetado de alimentos modificados genéticamente (MG) y de nuevos alimentos con fines nutricionales particulares. Este se considera un etiquetado de aditivos y aromas alimentarios a entrar en contacto con los alimentos tradicionales. El nuevo Reglamento (UE) N° 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la información alimentaria facilitada al consumidor (DO L-304 22/11/2011) (CELEX 32011R1169) modifica la legislación vigente sobre el etiquetado de los alimentos. Dicho reglamento establece disposiciones adicionales sobre información nutricional obligatoria en los alimentos procesados y origen obligatorio bajo la explicación de prácticas de obtención y producción.

#### **4.7 Normas de empaque y embalaje**

*Norma A330 Importación de productos alimenticios de origen no animal – valido desde enero de 2018*

Los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios deben fabricarse de manera que no transfieran sus componentes a los alimentos en cantidades que puedan poner en peligro la salud humana, modificar la composición de los alimentos de manera inaceptable o deteriorar el sabor y el olor de los productos alimenticios. El

Reglamento (CE) N° 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-338 13/11/2004) (CELEX 32004R1935) establece una lista de grupos de materiales y objetos (como plásticos, cerámicas, cauchos, papel, vidrio, etc.) que pueden ser objeto de medidas específicas que incluyen una lista de las sustancias autorizadas, condiciones especiales de uso, normas de pureza, etc.

Existen medidas específicas para la cerámica, la celulosa regenerada y los plásticos, siendo estos los materiales más contaminantes según las investigaciones del Gobierno español y las autoridades europeas. Las normas pertinentes de higiene de los alimentos que deben respetar los operadores de empresas alimentarias figuran en el Reglamento (CE) N° 852/2004 del Parlamento Europeo, las cuales son de obligatorio cumplimiento en cada país del continente.

#### 4.8 Normas técnicas escogidas por la Unión Europea

*Ilustración 46. Regulación técnica sobre niveles de Cadmio en el chocolate*

<b>Productos</b>	<b>Niveles Máximos Permitidos de Cadmio (ppm)</b>
Chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao < 30 %	0.10 desde el 1 de enero 2019
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao < 50 %;	0.30 desde el 1 de enero 2019
Chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 30 %	0.30 desde el 1 de enero 2019
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 50 %	0.80 desde el 1 de enero 2019
Cacao en polvo vendido al consumidor final o como ingrediente en cacao en polvo edulcorado vendido al consumidor final (chocolate para beber)	0.60 desde el 1 de enero 2019

*(Fuente: Anexo del Reglamento (CE) No 1881/2006)*

**Fuente:** Procolombia (2021).

Al momento de identificar los niveles de cadmio del chocolate dentro de los valores admitidos en los granos de cacao, los importadores europeos tendrán en cuenta en el momento de manipulación del chocolate un valor  $<0,5$  ppm de cadmio para lograr un buen nivel. Esto va de la mano conforme a la norma de  $<0,3$  ppm de cadmio en el chocolate que actualmente Alemania aplica. Hasta  $0,8$  ppm será aceptado. Sin embargo, la aceptación de un producto que tenga un valor por encima de los  $0,8$  ppm dependerá del contenido de cacao en el chocolate. Si el nivel de cadmio sobrepasa  $1$  ppm, los fabricantes de chocolate tendrán que mezclar el cacao con otro cacao que contenga una menor concentración de cadmio.

## 5. 4P's DEL MERCADEO

### 5.1 Producto

*Ilustración 47. Presentaciones para exportar de DAVIDA*



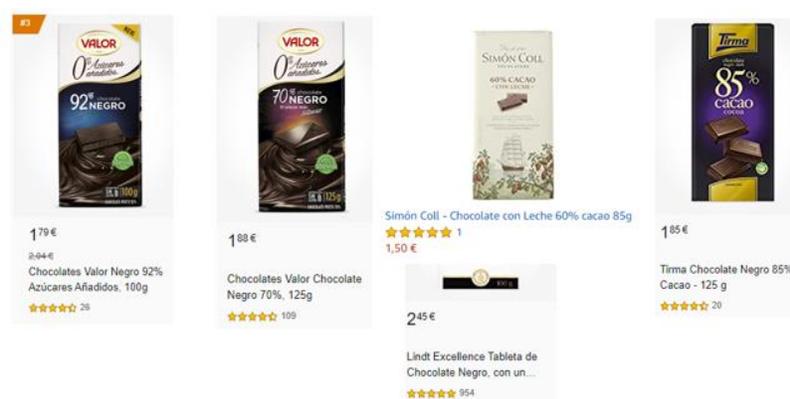
**Fuente:** DAVIDA – GIRONES (2021).

Las barras de chocolate DAVIDA están creada especialmente para deleitar los sentidos de los consumidores, combinando diferentes texturas y sabores que impactan directo al paladar. Teniendo en cuenta las preferencias de sabores del mercado español se han definido las presentaciones de cacao puro 85%, frutos secos y chocolate blanco con frutos rojos como las referencias a exportar dentro del proyecto. El estudio de habito de consumo en España liderado por Frigo Consulting Group en 2018 reveló que los españoles y españolas coinciden en elegir el chocolate como su sabor preferido en dulces, con una mayor prevalencia en las mujeres, que escogen el chocolate en un 40%, mientras que los hombres lo hacen en un 35%.

La vainilla es el segundo sabor tanto para hombres (24%) como para mujeres (18%) y la fresa (6%) completan el rango de sabores favoritos, seguido de otros, entre los que destacan el turrón, la stracciatella y la menta. Por estas razones se escogieron tres presentaciones que tiene relación directa con los sabores de favoritismo con los españoles; el chocolate tradicional en la presentación de 85% cacao, las notas de vainilla en la presentación de frutos secos y el elemento natural de la fresa en la presentación de frutos rojos.

## 5.2 Precio

Ilustración 48. Estudio de precios del producto en el mercado de destino





Trapa Tableta de Chocolate Negro 80%, Pack de 1  
 ★★★★★ 25  
 1,99 €



Lindt Excellence Tableta de Chocolate Negro 70%  
 Cacao Suave, 100g  
 ★★★★★ 8  
 2,39 €

**Fuente:** <https://www.amazon.es/Barritas-Chocolate/b?ie=UTF8&node=6348135031>

La determinación del precio de venta del producto en el mercado de destino debe obedecer a la actual situación de precios en el mercado. Para identificar dichas tendencias se realizó una búsqueda exhaustiva a través de Amazon, sitio web en el que se reúnen los vendedores externos mas importantes del sector confitería de España. En la revisión se encontraron más de 10 referencias de barras de chocolate con un contenido superior al 70% de cacao, con ausencia de sabores innovadores como los que ofrece DAVIDA. Así las cosas, se establecieron los límites mínimos y máximos de los precios encontrados en la competencia para situar a las barras de DAVIDA obteniendo el siguiente resultado.

Precio limite inferior	Precio promedio DAVIDA	Precio limite superior
1,5 €	2,3 €	2,45 €

Bajo este supuesto las barras de DAVIDA estarían un 6% por debajo del precio límite superior encontrado, sin tener en cuenta que marcas reconocidas de producción artesanal como DAVIDA pueden vender sus productos por encima de 3 euros. Así las cosas, las barras tendrían un precio de introducción al mercado de 2,3 euros el cual podría fluctuar bajo estos rangos máximos de acuerdo a la receptividad de los consumidores.

### 5.3 Punto de venta

*Ilustración 49. Logoarte oficial Herbolario Navarro*

HERBOLARIO  
**Navarro**

**Fuente:** [www.herbolario.navarro.es](http://www.herbolario.navarro.es)

Herbolario Navarro es una tienda de productos naturales originaria de la ciudad de Valencia y fundada en 1771, una época en la que la naturaleza estaba mucho más presente. Y desde entonces no ha dejado de evolucionar, para adaptar la herbodietética y los productos naturales a las necesidades de cada tiempo. El compromiso con la salud y el bienestar ha sido el motor que ha impulsado a todos los miembros del equipo durante más de 200 años. Todos, desde los responsables hasta los empleados y colaboradores, comparten la misma pasión: ayudar a las personas a sentirse bien.

*Ilustración 50. Herbolario Navarro Tiendas*



**Fuente:** [www.herbolario.navarro.es](http://www.herbolario.navarro.es)

Herbolario Navarro fue reconocido como Comercio Excelente por la Cámara de Comercio de Valencia, recibió, por parte de la Fundación Biodiversidad, el premio al mejor

Establecimiento Ecológico. El Ayuntamiento de Valencia, ha galardonado a Herbolario Navarro como mejor Empresa Innovadora. Además, la revista Tendencias reconoció en 2010 la sensibilidad ecológica de la empresa, y en 2011 el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio le otorgó el Premio Nacional al Pequeño Comercio y en 2013.

*Ilustración 51. Ubicaciones Herbolario Navarro*



**Fuente:** [www.herbolarionavarro.es](http://www.herbolarionavarro.es)

En los últimos años Herbolario Navarro se ha convertido en una cadena de referencia para los consumidores españoles, gracias a sus productos de origen natural y orgánico. La cadena ha logrado extender su rango de acción a líneas como alimentación, refrigerados, cosmética natural y ecológica, dietética y nutrición además de productos para el hogar. El crecimiento de Herbolario Navarro también ha sido desbordado, pasando de estar antes del año 2000 únicamente en Valencia para tener en estos momentos 42 tiendas repartidas en Madrid, Barcelona, Bilbao, Valladolid, Palma de Mallorca, Alicante, Murcia y Cuenca además de un centro logístico en las afueras de Valencia.

## 5.4 Promoción

Dentro de la estrategia de comercialización de Herbolario Navarro, la cadena ofrece la oportunidad de asumir el 100% de las actividades promocionales a cambio de mejores condiciones en la negociación de regalías por venta de productos. A pesar de ello, se considera esta una oportunidad de gran relevancia teniendo en cuenta el amplio conocimiento de mercado que tiene la firma, su tradición el mercado español y el alto impacto de sus medios de comunicación y campañas publicitarias. Actualmente, Herbolario Navarro desarrolla sus campañas de promoción en Pinterest e Instagram, además de la publicidad interna de los productos en las diferentes tiendas.

Ilustración 52. Perfil de Pinterest Herbolario Navarro



**Fuente:** [www.pinterest.es/hnsaludnatural](http://www.pinterest.es/hnsaludnatural)

Herbolario Navarro cuenta con una comunidad de mas de 2.000 seguidores en Pinterest, sin contar el tráfico añadido que generan los pines y las publicaciones asociadas de la cadena.

Esta herramienta de comunicación se ha convertido en uno de los principales canales de promoción de Herbolario Navarro, en la cual han logrado construir relaciones de engagement importantes con sus clientes. De manera recurrente realizan promoción de productos, recetas junto a publicaciones para resaltar los lineamientos de identidad de marca que tiene la empresa.

Pinterest es una de las redes sociales con más nivel de empuje y crecimiento en Europa, la cual está siendo utilizada por grandes marcas, expertos y consumidores para compartir experiencias que trascienden. En el caso de Herbolario es una red social de alto impacto teniendo en cuenta el componente natural y orgánico de todos sus productos, siendo esta una tendencia de gran receptividad en el mercado español y también en el mercado mundial.

*Ilustración 53. Perfil de Instagram Herbolario Navarro*



**Fuente:** [instagram.com/herbolario Navarro/](https://www.instagram.com/herbolario Navarro/)

Herbolario Navarro cuenta con una gran comunidad en Instagram que supera los 45.000 seguidores, teniendo actividad diaria en términos de publicaciones, historias, promociones y

concursos. Cada vez que un nuevo producto ingresa a las existencias de la cadena realizan concursos y giveaway's asociados para aportar al posicionamiento del producto. Por esta razón se adjuntó una simulación de las actividades de promoción a desarrollarse con el inicio de la comercialización de las barras DAVIDA. Estas actividades serán planeadas con la anticipación necesaria para incluir todos los elementos de identificación necesarios.

Para apoyar los procesos de promoción en Instagram, DAVIDA realizará campañas de advertising segmentadas al mercado español para dirigir un mayor nivel de tráfico a las publicaciones donde se destaquen las barras de chocolates. El hecho favorable de poseer un canal de Instagram con cerca de 7.000 seguidores facilita el impacto de las campañas de advertising que además pueden ser segmentadas por ubicación geográfica, edad, preferencias e intereses y muchas opciones más que apunten directamente hacia el producto.

## **6. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN**

La estrategia de inmersión representa uno de los puntos álgidos de la negociación, entendiendo que en ella se presenta la verdadera oportunidad de comercialización en el exterior. La apertura de negocios en el extranjero sea cual fuere la modalidad de penetración de mercados, a través de la creación de subsidiarias, franquicias, licenciamientos o inclusive a través de mecanismos integradores como las alianzas estratégicas, es una medida eficaz para expandir los negocios en un contexto global, incrementar las ventas, incrementar la cartera de clientes y en consecuencia incrementar las utilidades de una empresa.

Teniendo en cuenta el componente histórico de operación de la empresa DAVIDA y su casa matriz Chocolate Girones, es posible evidenciar ciertos aspectos que inclinan la balanza hacia una vertiente en específico. Para descartar las posibilidades restantes es importante mencionar que DAVIDA nunca ha trabajado con el sistema de fabricación bajo licencia, ya que, si bien es cierto que pueden protegerse todos los derechos de exclusividad con un acuerdo de confidencialidad, la intención de la empresa es desempeñar un proceso productivo con aspectos artesanales que esta figure no puede preservar.

Seguidamente, dado el tamaño de la empresa y los productos de nicho a los cuales se encuentra enfocado DAVIDA tampoco tiene experiencia previa con alternativas de franquicia, las cuales suponen el desarrollo de una estrategia estructural que en muchos casos es de difícil ejecución. Por el contrario de esta propuesta DAVIDA ha intentado adelantar de manera propia las operaciones de venta y comercialización, bien sea por su e-commerce propio o bajo ventas en ciertos puntos estratégicos de terceros.

Aunque el Joint Venture representa una alternativa bastante retadora para la empresa, DAVIDA tampoco cuenta con la experiencia en este tipo de modelos; en los cuales adicionalmente sería ideal realizar un primer ejercicio a nivel nacional antes de comprometer este tipo de esfuerzos en el exterior. También es importante destacar que el Joint Venture es ideal al momento de la movilización de grandes cantidades de producto o recursos económicos, siendo contrario a la propuesta actual donde se maneja un producto de nicho que no obedece a cantidades masivas.

Así las cosas, se considera pertinente para esta operación internacional la ejecución de una exportación, rama en la cual DAVIDA y su organización matriz Girones tienen una amplia trayectoria no solo en los mercados regionales, también en países no tradicionales de Europa. Esta solidez en materia de conocimientos de exportación es una prestación importante a tener en cuenta, sobre todo por la tenencia de un equipo de comercio internacional al interior de la empresa encargado del seguimiento de las exportaciones, las negociaciones al exterior y las nuevas posibilidades de mercado.

*¿En qué consiste la propuesta?*

La propuesta de exportación se encuentra enmarcada en el concepto aportado por Hill (2007) en el cual esta figura de exportación se define como la venta de productos elaborados en un país A (Colombia) para residentes de otro país B (España), de tal manera que se vislumbra frente a los empresarios como la promesa de incrementar las oportunidades de mejorar sus ingresos al encontrar mercados extranjeros y la posibilidad de participar en más industrias.

En segundo lugar, se propone ejecutar una exportación directa, teniendo en cuenta que DAVIDA cuenta con la experiencia necesaria para asumir el control de la operación sin la necesidad de requerir o solicitar los servicios de una comercializadora internacional o un broker en el mercado de destino. De tal manera que DAVIDA fija en esta oportunidad de exportación una vertiente para la construcción de su presencia en mercados internacionales, estando al frente de la propuesta desde el momento de la negociación hasta la entrega.

La empresa Herbolario Navarro ofrece un portafolio de productos naturales y orgánicos de alta calidad, los cuales en su gran mayoría son importados del extranjero y luego vendidos al por menor a sus clientes mediante los establecimientos que tiene repartidos por todo el territorio español, además también vende al por mayor a otros establecimientos. La empresa esta siempre en búsqueda de nuevos proveedores que puedan garantizar la provisión de productos diferenciadores, con componente natural y cumpliendo los mas altos estándares de calidad.

Para la estrategia de Herbolario Navarro es adecuada la importación continua de productos porque las necesidades de los clientes de este nicho de mercado son muy diversas y cambiantes, además que el ciclo de vida de los productos es bastante corto ya que en muchas ocasiones los consumidores compran por tendencias o moda del momento. Cabe comentar que uno de los principales riesgos que puede acarrear este tipo de estrategias es el costoso proceso de creación de nuevos productos de manera continua, razón por la cual para Herbolario Navarro sería preferible importar los productos de DAVIDA a tener que crear una línea de producción para fabricarlos.

Por otro lado, Herbolario Navarro no cuenta con una estrategia de internacionalización, por el contrario, se encuentra desarrollando mercados a nivel nacional para incrementar su presencia y posicionamiento para competir en mejores términos. Desde que nació ha ido desarrollando una expansión a nivel nacional ya que solo competía en la Comunidad Valenciana y actualmente compite en muchas ciudades de toda España, como por ejemplo Madrid o Bilbao. Sin embargo, es una expansión un tanto tímida porque en la Comunidad Valenciana tiene el 60% del total de tiendas físicas españolas. Para 2018 está estudiando

incorporar tiendas en Andalucía, y continuar la expansión en el País Vasco, así como en Madrid.

Ante la presencia de un tratado de libre comercio entre ambos países y el interés mutuo de involucrarse en una relación comercial, tanto DAVIDA como Herbolario Navarro se verán inmersos en una propuesta que en el largo plazo busca beneficios dinámicos como el incremento en el inventario de recursos del país, el incremento de suministros de mano de obra y capital del exterior y el incremento en la eficiencia dentro del país que utiliza dichos recursos para su desarrollo y crecimiento.

Para DAVIDA la propuesta se encuentra basada en los siguientes beneficios:

- Involucrarse en economías de escala que den como resultado la optimización de recursos de las empresas, disminuyendo los costos unitarios de producción y la subsecuente posibilidad de mejorar el margen de utilidades.
- Promover la prolongación del ciclo de vida de los productos, mediante presentaciones innovadoras con las que aún no cuenta el mercado español.
- Adecuación de la producción de DAVIDA a través de una permanente evaluación del portafolio de productos exportado.
- Impulsar la mejora de los estándares de la calidad de los productos, al buscar cumplir con normas internacionales exigidas por el mercado español.

- Mejorar el posicionamiento y prestigio de la empresa y sus marcas en el mercado nacional, frente a proveedores, instituciones financieras y la misma competencia.
- Amplía la posibilidad de establecer relaciones sólidas y duraderas con socios comerciales como Herbolario Navarro siendo esta una empresa con alternativas de expansión sumamente positivas.

Para Herbolario Navarro la propuesta se encuentra basada en los siguientes beneficios:

- Oportunidad de obtener la distribución exclusiva de DAVIDA para el mercado español.
- Vincular a la propuesta de valor de sus tiendas los productos DAVIDA como un elemento de la cultura colombiana, aportando a la historia de un producto tradicional como el cacao.
- Explorar posibilidades de alianzas estratégicas con la agencia de viajes para destinos naturales de Herbolario Navarro, generando paquetes turísticos de visita a las plantaciones de cacao en Santander.
- Inclusión en el proceso de feedback de nuevos sabores y presentaciones de DAVIDA, brindando sus observaciones y precisiones sobre el comportamiento del consumidor español.

*¿Cómo se va a llevar a cabo?*

El proceso de exportación tendrá en un primer momento ciertas características especiales para facilitar el proceso. La negociación está dada para que la exportación tenga la oportunidad de suplir las tiendas de Herbolario Navarro en la ciudad de Valencia, lugar donde la cadena cuenta con 14 puntos de venta y un centro de distribución a pocos kilómetros del puerto marítimo de la ciudad. Por esta razón, cualquier solicitud secundaria de Herbolario Navarro para suplir sus tiendas de otras regiones de España con productos DAVIDA hará parte de un proceso de negociación distinto.

La exportación iniciará con un envío de cantidades que será determinado por DAVIDA una vez calculada la demanda potencial de los productos. A partir de ese momento Herbolario Navarro deberá concretar con la empresa en un periodo no mayor a 2 meses la fecha de la próxima exportación y las cantidades a enviar, pasando a un proceso de fabricación bajo pedido teniendo como referencia los primeros resultados de venta en la exportación inicial. En términos de pago la exportación se llevará a cabo con un método mixto, el cual consiste en un pago adelantado del 50% del valor de la exportación previo a la realización de esta, utilizando las entidades bancarias que ambas empresas convengan en la negociación.

El 50% restante de la exportación será cancelado por medio de una carta de crédito una vez sea recibida la responsabilidad de los productos por el vendedor según el termino INCOTERM negociado. La carta de crédito será de carácter irrevocable, razón por la cual no podrá realizarse ningún cambio sobre la marcha en cuanto a los términos de pago. Sin

embargo, queda la posibilidad de generar una carta de crédito confirmada con el fin de añadir algún pago adicional de ser necesario sin tener que afectar la carta de crédito principal.

*¿Quiénes intervienen en la operación?*

*Ilustración 54. DAVIDA / Herbolario Navarro*



**Fuente:** Pagina web DAVIDA / Herbolario Navarro.

La operación, al tratarse de una operación directa, contará con la intervención de Herbolario Navarro (específicamente en su división internacional) como comprador y DAVIDA (representado legalmente por Girones S.A) como vendedor en la exportación. Esta operación no tendrá ningún tipo de intermediario y todas las negociaciones y actividades serán llevadas a cabo por ambas empresas de manera conjunta.

En ambas empresas la división internacional estará a cargo de proveer la información necesaria, intercambiar los requisitos y compartir todo tipo de detalles que sean necesarios para tal fin. Ambas empresas cuentan con experiencias previas de importación y exportación respectivamente, razón que facilita el proceso de negociación, venta y colocación de los productos. Al tratarse de una operación comercial de alto valor para DAVIDA se recomienda que la máxima dirección de la empresa este inmiscuida en los procesos, brindándole a la contraparte la seguridad y confianza de lo que supone esta oportunidad de exportación.

*Ilustración 55. Entidades involucradas*



**Fuente:** Cámara de Comercio de Bucaramanga – Cámara de Comercio de Valencia / España.

Instituciones como la Cámara de Comercio de Valencia España, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Global Plan Santander podrán intervenir bajo un rol de apoyo en momentos previos, durante y después de efectuarse la exportación. Estas organizaciones podrán suplir información, apoyo logístico y solventar dudas que puedan tener cualquiera de las dos empresas durante el proceso de negociación. Afortunadamente ambas cámaras de comercio cuentan con un componente internacional bastante avanzado, por lo cual serán tenidas como referencia ante cualquier apoyo necesario para concretar el avance de la negociación.

*Ilustración 56. Cámara de Comercio Hispano Colombiana*



**Fuente:** //camaco.es.com.co/

Afortunadamente el flujo comercial entre Colombia y España en los últimos años ha sido sumamente fructífero, razón por la cual desde hace varios años viene funcionando en la ciudad de Bogotá la Cámara de Comercio Hispano Colombiana. Si bien es cierto que la intervención de esta entidad en el proceso de exportación será bajo un rol de apoyo es

sumamente importante para ambas empresas contar con el soporte de esta organización. Para Herbolario Navarro representa una garantía de los procedimientos efectuados por DAVIDA mientras que para la empresa colombiana es un apoyo en temas tributarios, y en caso de que sea necesario tener algún mediador para procesos de pago de grandes cantidades.

## **7. LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN FISICA INTERNACIONAL**

### **7.1 Cantidades a exportar: consumo aparente / tamaño del mercado / objetivo del mercado**

La compañía DAVIDA en cabeza de su casa matriz Girones S.A es reconocida como un importante actor dentro del sector cacaotero a nivel nacional. Año con año, la empresa ha venido superando sus niveles de exportación en la medida que establece un mayor número de alianzas con centros productores y cooperativas de cacao en el oriente del país (específicamente en la región Santanderes). Según cifras oficiales de Legiscomex (2020) la empresa exportó USD \$16.102 en productos de cacao durante el año 2019; por lo tanto, la determinación de las cantidades a exportar obedecerá a la capacidad de oferta aportada por la empresa en conjunto con el requerimiento y demanda del mercado en la ubicación escogida.

#### *Consumo aparente*

Para establecer el consumo aparente dentro de esta revisión es necesario sintetizar la fórmula Consumo Aparente = (Exportaciones + Producción) - (Exportaciones), como la muestra

numérica sobre la cual se podrá realizar el cálculo de este indicador y de los subsiguientes para la estimación de las cantidades a exportar.

*Ilustración 57. Importaciones totales de barras de Chocolate en España en 2019*

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por España en 2019 <sup>i</sup>  
**Producto: 180632 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, ...** <sup>↔</sup> <sup>i</sup>  
 Las importaciones de España representan 2,4% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 12

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) <sup>i</sup>	Participación de las importaciones para España (%) <sup>i</sup>	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida
	Mundo	116.633	23.755	100	25.092	Toneladas

**Fuente:** TradeMap (2019).

Según cifras oficiales de Trade Map (2019) para el año 2019 las importaciones realizadas por España de barras o tabletas de chocolate sobrepasaron las 25.092 toneladas, con un valor comercial aproximado de USD \$116 millones. Bajo estas cifras España ocupa el lugar número 12 entre los principales importadores de esta referencia arancelaria, por lo que se demuestra la preponderancia de este mercado como uno de gran interés para la empresa DAVIDA.

En términos de producción interna, el Barómetro del Cacao y del Chocolate en España publicó a inicios del 2020 un interesante estudio en conjunto con la Asociación Española del Dulce (Produlce) con motivo del Día Internacional del Chocolate. En dicha indagación se mostró que las tabletas de chocolate en España representan el 35% del total de las ventas del sector chocolatero en España, lo cual en términos económicos ronda los 522 millones de

euros mientras que en lo relacionado a volumen de producción estaría cerca de las 104.000 toneladas en barras de chocolate.

Ilustración 58. Exportaciones totales de España en la referencia barras de Chocolate en 2019

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por España en 2019 <sup>i</sup>  
 Producto: 180632 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, ... <sup>i</sup>  
 Las exportaciones de España representan 2,7% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 9

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) <sup>v</sup>	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) <sup>i</sup>	Participación de las exportaciones para España (%) <sup>i</sup>	Cantidad exportada en 2019	Unidad de medida
	Mundo	140.388	23.755	100	34.634	Toneladas

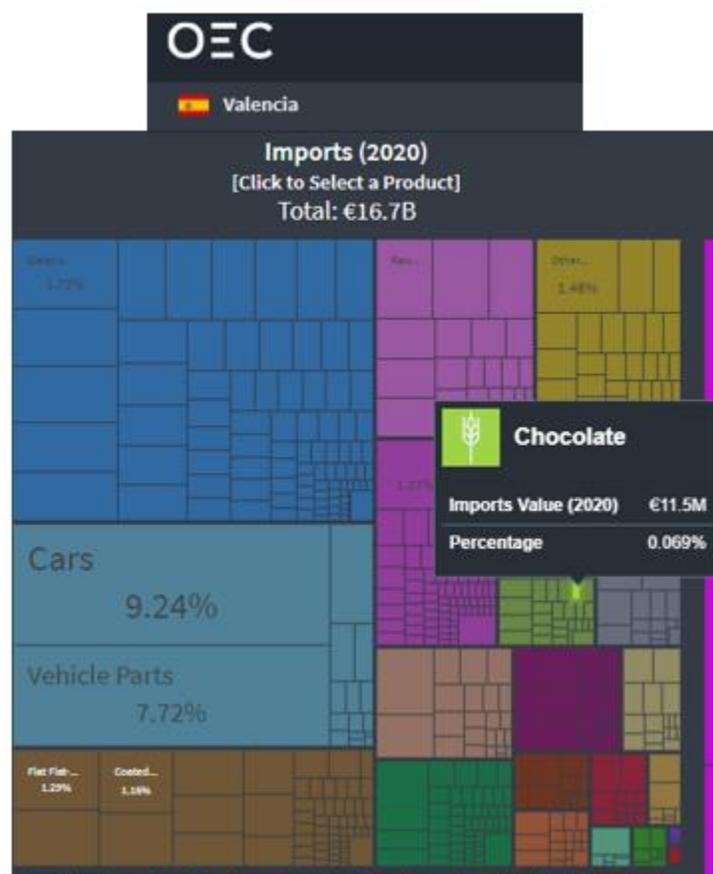
Fuente: TradeMap (2019).

En cuanto a exportaciones de barras de chocolate, España alcanzó en 2019 un total de 34.634 toneladas exportadas en este producto, lo cual demuestra un superávit de las exportaciones sobre las importaciones en este producto, aunque la diferencia sigue representando un alto potencial para la operación. Aunque las exportaciones de España en esa partida arancelaria solo representan el 2,7% de las exportaciones mundiales es claro que existe una importante apuesta de mercado para incrementar el posicionamiento del sector chocolatero en el exterior, motivado principalmente por la solidez de las cadenas de valor internas.

**Consumo Aparente =**

$$25.092 \text{ toneladas (importaciones)} + 104.000 \text{ toneladas (producción)} - 34.634 \text{ toneladas (exportaciones)} = \mathbf{94.458 \text{ toneladas}}$$

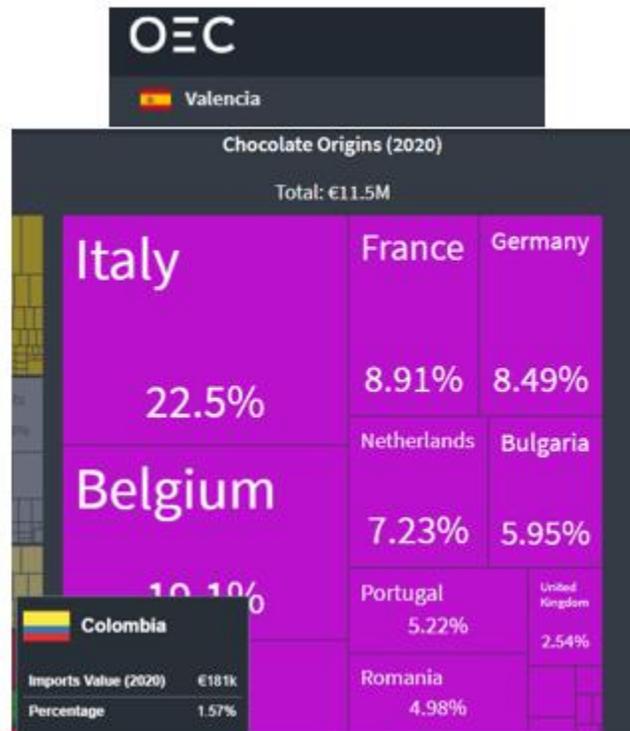
Ilustración 59. Importaciones de barras de chocolate de la provincia de Valencia – España en 2020



**Fuente:** Observatory of Economic Complexity (2021).

Según cifras oficiales del Observatory of Economic Complexity durante el año 2020 la provincia de Valencia – España importó un total de 11.5 millones de euros en chocolate, refiriéndose específicamente a barras o tabletas de este compuesto. Las condiciones adversas de la pandemia propiciada por el COVID-19 hicieron retroceder un poco la estadística de importación, teniendo en cuenta que para 2019 las importaciones de barras de chocolate de la comunidad valenciana llegaron a 15.6 millones de euros.

Ilustración 60. Importaciones desde Colombia de barras de chocolate para la provincia de Valencia – España 2020



**Fuente:** Observatory of Economic Complexity (2021).

Siendo aún más específicos en la información para la definición de las cantidades de exportación, es posible determinar mediante el recuento del Observatory of Economic Complexity que Colombia exportó en 2020 el 1,57% de todas las barras de chocolate que llegaron a Valencia por un valor total de 181.000 euros. Es claro observar que por términos geográficos existen mercados proveedores con mayor relevancia, como Italia, Bélgica, Francia y demás países de Europa. Sin embargo, una apuesta de chocolate innovadora y diferenciada como la de DAVIDA puede generar una excelente oportunidad de mercado.

## *Objetivo de Mercado*

Entendiendo el contexto de la comunidad Valenciana y la empresa objetivo para la venta de las barras de chocolate, el objetivo de la operación consiste en la exportación de 6.000 barras de chocolate por un valor comercial neto de 10.694 euros. Teniendo en cuenta que se planean hacer exportaciones semestrales, el valor exportado en un cada semestre será de 5.347,2 euros correspondientes a 3.000 barras. El monto total para exportar representa el 7,62% del total exportado por Colombia a la provincia de Valencia en el año 2020. El objetivo de mercado se encuentra planteado bajo la premisa de un producto totalmente de nicho, el cual tiene un valor agregado significativo para el consumidor por sus características naturales e innovadoras.

## **7.2 Frecuencia de la operación**

La determinación de la frecuencia de la operación obedece a diversos factores: entre ellos el nivel de rotación de las barras de chocolate, los niveles de venta de las diferentes locaciones de Herbolario Navarro en la ciudad de Valencia y sobre todo la naturaleza perecedera del producto aunado a los tiempos de distribución y venta. Teniendo en cuenta estas consideraciones, es importante mencionar que el chocolate DAVIDA tiene una caducidad de 12 meses, sin embargo, teniendo en cuenta las recomendaciones de la autoridad europea el momento de mayor aceptación para la compra radica en los primeros 6 meses de fabricación del producto. Así las cosas, la frecuencia de la operación será semestral (2 exportaciones al año) para garantizar que el producto pueda ser adquirido dentro de sus seis primeros meses de elaboración sin presentar cambio alguno de sus elementos.

### **7.3 Termino INCOTERM a negociar**

Luego de analizar y evaluar diferentes factores internos y externos que hacen parte de la operación (además de las características propias del producto) se considera pertinente el Incoterm CPT (Carriage Paid To para la exportación aérea a España. En primer lugar, la decisión de este Incoterm radica en la recomendación general de Procolombia y las entidades relacionadas para intentar entregar la responsabilidad de la mercancía de exportación en la etapa temprana cuando se trata de alimentos, bebidas o productos perecederos.

De esta manera es posible garantizar un cubrimiento hasta el espacio geográfico que puede ser de dominio y conocimiento para la empresa, teniendo en cuenta que al iniciar la cadena logística internacional extenderá los tiempos de tránsito y demás factores externos que pueden afectar a la operación. Adicionalmente, es la primera vez que DAVIDA realiza a una exportación a España, por lo que no se encuentra relacionada con los procedimientos aduaneros en el país de destino ni cuenta con el respaldo previo de otras operaciones que le permitan extender su conocimiento en este tipo de operaciones. A continuación, se presenta la lista de responsabilidades que asumimos como vendedores en esta transacción.

#### *A1 (Obligaciones generales)*

En el caso del incoterm FOB 2020 como vendedor DAVIDA tiene la obligación de proporcionar los bienes y su factura comercial. Todo ello de acuerdo con lo especificado en el contrato de venta. Adicionalmente, se debe especificar cualquier otra evidencia de conformidad a las situaciones de la mercancía; entre ellos los certificados de sanidad, origen

o cualquier documento que pueda ser relevante y que esté especificado en el contrato. Sin embargo, estas reglas no definen específicamente el medio de entrega de la información, razón por la cual se aconseja hacerlo en formato PDF además de blockchain y otros formatos digitales.

#### *A2 (Entrega)*

Como vendedores estamos comprometidos a entregar la mercancía al colocarla a bordo del buque designado o provisto por el comprador. Debe hacerse en la fecha estipulada, o dentro del período acordado según lo notificado por el comprador. En caso de que no haya tal notificación, como vendedores haremos la entrega al final del período acordado.

#### *A3 (Transferencia de riesgo)*

En términos de transferencias de riesgo seremos responsables de todos los riesgos, pérdida o daño sobre la mercancía hasta el movimiento contemplado en el punto A2 (colocación al bordo del buque).

#### *A4 (Transporte)*

Como vendedores no tenemos la obligación de contratar el transporte, sin embargo, en caso de que el comprador lo requiera como vendedores debemos proporcionar cualquier información relacionada con los requisitos de seguridad en el transporte. Todo esto se hará a riesgo y costo del comprador.

#### *A5 (Seguro)*

Como vendedores nuestro riesgo no será más allá del punto de entrega. Es decir, no tenemos obligación de contratar un seguro, aunque el comprador puede solicitarlo a su propio riesgo y coste.

#### *A6 (Documento de entrega / transporte)*

Por cuenta de la empresa como vendedor, el comprador debe recibir la prueba habitual de que la mercancía ha sido entregada conforme a lo descrito en A2. Como vendedores podemos ayudar a obtener el documento de transporte, a coste y riesgo del comprador.

#### *A7 (Despacho de exportación / importación)*

Siempre que corresponda, como vendedores debemos realizar los trámites de despacho de exportación que requiere el país de exportación. Esto lo haremos bajo nuestro propio riesgo y gasto. No estamos obligados a conseguir ninguna autorización de tránsito o importación, pero el comprador puede solicitarlo. Si es así, el comprador asume los riesgos y los gastos derivados.

#### *A8 (Comprobación / Embalaje / Marcado)*

Como vendedores estamos obligados a pagar los costos de cualquier operación de verificación necesaria para la entrega de la mercancía.

### *A9 (Asignación de costes)*

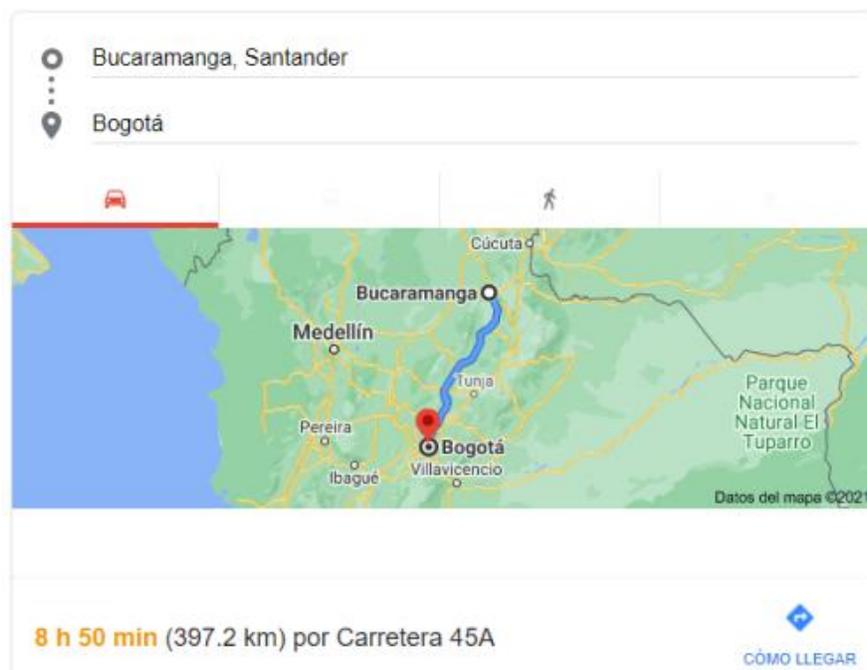
En la responsabilidad como vendedores estamos obligados a cubrir todos los costos hasta que la mercancía sea entregada según lo descrito en A2.

### *A10 (Avisos)*

Como vendedores estamos obligados a notificar con suficiente tiempo que la mercancía ha sido entregada, como también debemos informar si el barco no ha cargado la mercancía.

## **7.4 Medio de transporte a utilizar**

*Ilustración 61. Ruta nacional Bucaramanga – Bogotá.*



**Fuente:** Google Maps (2021).

El primer paso para la operación internacional será el movimiento de la mercancía dentro del territorio de Colombia, el cual tendrá como origen la ciudad de Bucaramanga, donde se encuentra el centro de producción y distribución de DAVIDA y Chocolate Gironés, y el destino será el aeropuerto internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá. El desplazamiento tendrá una duración aproximada de ocho horas 50 minutos, en la cual es sumamente importante mantener las condiciones de temperatura adecuadas para el producto.

*Ilustración 62. Cotización ruta nacional Bucaramanga – Bogotá.*



**Característica del servicio:** Camión con control de temperatura

DESCRIPCION		TIPO VEHICULO 1-TRACTO MULA
ORIGEN	DESTINO	Capacidad: 9.000 KG
BUCARAMANGA	BOGOTÁ	<b>\$1.800.000</b>

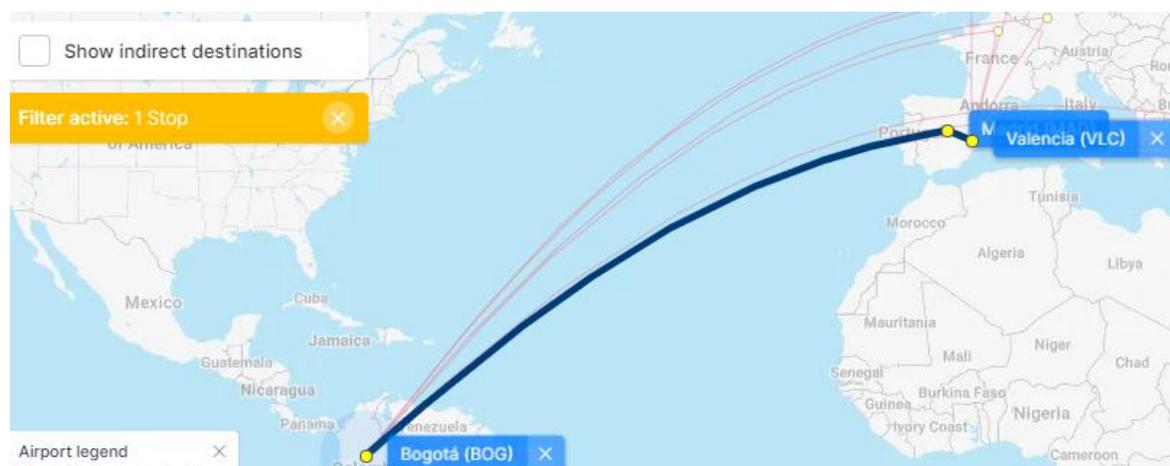
**Fuente:** Astransportes (2021).

La empresa encargada de la operación de transporte nacional será AS Transportes, empresa fundada en el año 2002 que presta los servicios de Transportes de Carga y Transportes Especial de Pasajeros en las modalidades Escolar, Empresarial, Lujo y Salud, brindando calidad, bienestar y tranquilidad a nuestros usuarios. La empresa busca ser una alternativa ideal en los servicios que ofrecen a sus clientes siendo el mejor aliado de sus afiliados. El valor estimado para este transporte es de COP \$1.800.000 contando con una tractomula con

capacidad de 9.000 Kg y control de temperatura. La cotización tiene una validez máxima de 10 días y un tiempo de pago a convenir entre las partes.

## 7.5 Ruta internacional de la operación

*Ilustración 63. Ruta internacional Bogotá – Valencia*



**Fuente:** Flight Connections (2021).

Seguidamente la escogencia de la ruta aérea internacional estará basada en la disponibilidad actual de la oferta aérea, la cual generalmente parte desde la ciudad de Bogotá con escala en Madrid para finalmente llegar a Valencia. Esta ruta reduce en gran medida las dificultades aduaneras ya que solo consiste en un vuelo internacional; una vez la mercancía sea registrada y legalizada en el Aeropuerto de Madrid – Barajas solo tendrá que cumplir con la segunda movilización aérea hasta Valencia ya cumplidos todos los requisitos de entrada.

Ilustración 64. Alas Latinas – Empresa de transporte Aéreo Internacional Ruta Internacional Bogotá - Valencia



Origen: Bogotá (Colombia) | Destino: Valencia (VLC) ESP | Tipo de Envío: Carga Aerea Empresas - Efe

Transporte Internacional	588 €
Recargo Volumen Internacional	0 €
Transporte Nacional Recogida	46 €
Recargo Volumen Nacional Recogida	9 €
Seguro Opcional Resto Países	0 €
Cargo Importe	0 €
Emisión Mawb-Dua-Handling Origen	90 €
Proteccion plastificado y precinto fleje	1.5 €
Check Seguridad [P.N.S] Plan Nacional Seguridad	1.5 €
<b>Tarifa Aproximada</b>	<b>736 €</b>

**IMPORTANTE: El valor de la cotización es un valor aproximado, el cual puede variar según los datos reales del envío**

Fuente: <https://www.alaslatinas.co/>

Alas latinas es una empresa de transporte aéreo que ofrece servicio para envío paquetes, documentos, equipajes y carga entre Colombia y España, aunque también sirven a otros destinos de Latinoamérica. La empresa ofrece descuentos progresivos según los kilos a enviar además de seguimiento por Internet para los envíos y entregas certificadas. Gracias a su servicio de tracking y cotización online se obtuvo un valor para el transporte internacional de 736 euros para cubrir la ruta total de movilización de la mercancía.

## 7.6 Empaque

*Ilustración 65. Empaque de los productos*



**Fuente:** Pagina Web DAVIDA.

Las barras de chocolate DAVIDA tienen un empaque innovador, colorido y también resistente para movilizaciones nacionales o internacionales. El material es cartón de paper recubierto, con estampado y laminación brillante al igual que una capa interior para disipar aromas y olores que tengan cercanía en anaqueles y otros puntos de almacenamiento. Las medidas del empaque son 10 centímetros de largo, 3 centímetros de ancho y 1.5 centímetros de alto.

## 7.7 Embalaje del producto

*Ilustración 66. Caja de embalaje para la exportación*



**Fuente:** Cartón S.A.

Las barras de chocolate serán embaladas en cajas de cartón corrugado provistas por la empresa Cartón S.A, la cual se cuenta autorizada por la autoridad europea correspondiente y cumple con todas las especificaciones necesarias para ser utilizada en operaciones de exportación e importación desde Colombia. Así las cosas, la caja tiene unas medidas de 15 centímetros de ancho, 30 centímetros de largo y 60 cm de alto. Las cajas de cartón corrugado no alteran el sabor ni el olor de los productos derivados del cacao, al contrario, asumen una barrera protectora que no permite que diversos olores penetren e invadan a los productos.

	<b>Largo</b>	<b>Ancho</b>	<b>Alto</b>
<b>Medidas de la caja</b>	30	15	60
<b>Medidas del empaque</b>	10	3	1.5
<b>Capacidad barras / caja</b>			
	<b>Largo</b>	<b>Ancho</b>	<b>Alto</b>
	3	5	40
<b>Total barras / caja</b>			<b>600</b>

Como puede evidenciarse en la tabla anterior cada caja tendrá una capacidad de almacenamiento de 600 barras, razón por la cual para el total de la exportación que obedece a 3.000 barras serán necesarias 5 cajas para almacenar el total de los productos a exportar.

## 7.8 Unitarización

Ilustración 67. Pallet IATA PKC.

Pallets. Pallets A 320/321. Código IATA PKC							
Pallet completamente de aluminio, 4 mm de grueso, con dos expansiones laterales, y una pieza de red permanente a uno de los lados de 153 cm.							
Dimensiones		Largo	156 cm	Ancho	153.4 cm	Alto	114 cm
Tara	55 kg.			Volumen disponible		3.5 m3	
Peso bruto máximo.	1,135 kg.			Compatibilidad con aeronaves:		A320 / A321	

**Fuente:** <https://www.noatum.com/tipo-de-contenedores-aereos-pallets/>

La unitarización para la exportación en el transporte internacional se dará a partir de un pallet con referencia IATA PKC, el cual es totalmente de aluminio con 4 milímetros de grueso y expansiones laterales en caso de ser necesarias. Su volumen total disponible es 3.5 m3 y permite unitarizar la mercancía en caso de que el volumen de un solo envío no sea suficiente para cubrir todo el espacio.

	Largo	Ancho	Alto
<b>Medidas del pallet</b>	156	153.4	114
<b>Medidas de la caja</b>	30	15	60
<b>Capacidad barras / caja</b>			
	Largo	Ancho	Alto
	5	10	1
<b>Total cajas / pallet</b>			<b>50</b>

Como puede notarse en la tabla anterior, el pallet tiene una capacidad para albergar hasta 50 cajas dadas las dimensiones de esta. Así las cosas, será posible ubicar las 6 cajas necesarias para la exportación en un solo pallet cuyo volumen restante podrá ser usado por otras cargas para completar su espacio.

## **7.9 Documentación**

La forma de pago será la carta de crédito. La estructura de la carta de crédito con las condiciones determinadas se muestra a continuación.

Mayo de 2021

Carta de Crédito Irrevocable No. 001

A solicitud y por cuenta de Gironés S.A., dirección Calle 8-117, Cra. 9 este ##281, Floridablanca, Santander - Colombia, el "cliente", aquí establecemos a favor de nuestro beneficiario la carta de crédito irrevocable número 001 por un monto no mayor a la suma total de Seis mil cuatrocientos cincuenta y cinco dólares (USD \$6.455). Este crédito se otorga en respaldo del acuerdo del cliente con HERBOLARIO NAVARRO S.R.L cuya obligación de pago es irrevocable, absoluta e incondicional y, en respaldo y apoyo de la misma y sin limitar el carácter irrevocable, absoluto e incondicional de nuestras obligaciones para con el Beneficiario entonces cualquier demanda del Beneficiario será cumplida sin ninguna consulta sobre los derechos del Beneficiario a realizar dicha demanda, sin tener en cuenta ni reconocer ningún derecho contractual, reclamación o defensa (legal o de equidad) del Cliente contra el Beneficiario y sin respetar ninguna otra defensa a la demanda de pago del Beneficiario, que surja como resultado de cualquier disputa entre el Beneficiario y el Cliente o entre el Cliente y nosotros.

El pago en virtud de esta Carta de Crédito Inmediata Irrevocable estará a disposición del Beneficiario a la vista contra la presentación por parte de la cuenta 001-007852 -12 de ITAU de una demanda de pago por escrito, que exigiremos honrar sin preguntar si el Beneficiario tiene derecho entre el Beneficiario y el Cliente a realizar dicha demanda, sin reconocer ninguna reclamación del Cliente y sin plantear ninguna defensa que surja entre el Cliente y nosotros, acompañada de una certificación firmada por el Beneficiario o un representante

autorizado del Cliente. Se encuentra bajo los términos de la Licencia. Se admiten giros parciales.

Se entiende que el Banco está obligado por este Crédito a pagar únicamente el dinero. Es condición de la presente Carta de Crédito que se considere automáticamente prorrogada sin modificación, por un año a partir de la fecha de su presente o futuro vencimiento, salvo que noventa (90) días antes de dicha fecha, lo notifiquemos por escrito al Beneficiario. A la dirección mencionada anteriormente, por correo certificado que optamos por no considerar esta carta de crédito renovada por ese período adicional. Una vez que reciba dicha notificación, podrá realizar el sorteo a través de su solicitud por escrito acompañada de su certificado escrito anteriormente. Esta Carta de Crédito Irrevocable Inmediata está sujeta a las Prácticas Aduaneras y Uniformes para Créditos Documentarios (Revisión 1993), Publicación N° 500 de la Cámara de Comercio Internacional. No obstante, el Artículo 17 de dicha Publicación, si este Crédito Documentario expira durante una interrupción del negocio como se describe en el Artículo 17, nos comprometemos a realizar el pago si este Crédito Documentario se obtiene de nosotros dentro de los quince (15) días siguientes a la reanudación del negocio.

---

*Firma de la empresa emisora*

---

*Firma de la empresa receptora*

### 7.9.1 Seguro nacional e internacional

*Ilustración 68. Seguro de transportador nacional e internacional*



<b>Seguro de Transportadores</b>	
<b>VALOR DECLARADO</b>	
\$30.242.700	
Seguro nacional	\$980.000
Seguro internacional	\$1.150.000

**Fuente:**

<https://www.segurosura.com.co/Paginas/empresas/transporte/terrestres-carga.aspx>

### 7.9.2 Costeo de la operación hasta DDP

<b>TABLA DE COSTOS</b>			
	TRM (23/04/2021)	\$ 3.631	
	1 USD		1 EUR
	\$ 3.631		\$ 4.383
<b>INCOTERMS</b>	<b>COP</b>	<b>USD</b>	<b>EUR</b>
Costo total de producción (3.000 barras)	\$ 12.096.000	\$ 3.331	€ 2.759,75
Empaque, Etiquetado y Embalaje	\$ 1.627.920	\$ 448	€ 371,42
Paletización y Carga de la Mercancía	\$ 875.000	\$ 241	€ 199,63
Otros Costos	\$ 1.500.000	\$ 413	€ 342,23
<b>EXWORK</b>	<b>\$ 16.098.920</b>	<b>\$ 4.434</b>	<b>€ 3.673,04</b>
Transporte Nacional	\$ 1.800.000	\$ 496	€ 410,68
Seguro Nacional	\$ 980.000	\$ 270	€ 223,59
Documentos de Exportación	\$ 132.000	\$ 36	€ 30,12
<b>FCA</b>	<b>\$ 19.010.920</b>	<b>\$ 5.236</b>	<b>€ 4.337,42</b>
Costos de Unitarización Portuaria	\$ 180.000	\$ 50	€ 41,07
Cargue de la mercancía	\$ 270.000	\$ 74	€ 61,60
Agente de Aduanas	\$ 750.000	\$ 207	€ 171,12
Flete Internacional	\$ 3.225.888	\$ 888	€ 736,00
<b>CPT</b>	<b>\$ 23.436.808</b>	<b>\$ 6.455</b>	<b>€ 5.347,21</b>
Seguro Internacional	\$ 1.150.000	\$ 2.972	€ 262,38
<b>CIP</b>	<b>\$ 24.586.808</b>	<b>\$ 6.771</b>	<b>€ 5.609,58</b>
Costos de Unitarización Portuaria en Destino	\$ 120.000	\$ 366	€ 27,38
<b>DAP</b>	<b>\$ 24.706.808</b>	<b>\$ 6.804</b>	<b>€ 5.636,96</b>
Descarga de la Mercancía	\$ 200.000	\$ 55	€ 45,63
<b>DPU</b>	<b>\$ 24.906.808</b>	<b>\$ 6.859</b>	<b>€ 5.682,59</b>
Transporte Nacional en Destino	\$ 145.000	\$ 40	€ 33,08
Seguro en Destino	\$ 90.000	\$ 25	€ 21
<b>DDP</b>	<b>\$ 25.141.808</b>	<b>\$ 6.924</b>	<b>€ 5.736</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.9.3 Precio de venta del producto

Ilustración 69. Tabla de precios para una barra de 40 gramos

<b>TABLA DE PRECIOS (Para una barra de 40 gramos)</b>			
<b>Incoterm</b>	<b>COP</b>	<b>EUR</b>	<b>USD</b>
EXWORK	\$ 5.366	\$ 1,22	\$ 1,48
FCA	\$ 6.337	\$ 1,45	\$ 1,75
<b>CPT</b>	<b>\$ 7.812</b>	<b>\$ 1,78</b>	<b>\$ 2,15</b>
CIP	\$ 8.196	\$ 1,87	\$ 2,26
DAP	\$ 8.236	\$ 1,88	\$ 2,27
DPU	\$ 8.302	\$ 1,89	\$ 2,29
DDP	\$ 8.381	\$ 1,91	\$ 2,31

Fuente: Elaboración propia.

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Ilustración 70. Ingresos y egresos del proyecto

INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO					
	Años				
	1	2	3	4	5
Precio Unitario	\$7.812	\$8.047	\$8.281	\$8.530	\$8.749
Cantidad	6.000	6.667	7.843	10.458	14.939
Costo Unitario	\$2.344	\$2.414	\$2.484	\$2.559	\$2.625
Ingresos	\$46.872.000	\$53.646.477	\$64.951.634	\$89.207.023	\$130.706.261
Egresos	\$14.061.600	\$16.093.943	\$19.485.490	\$26.762.107	\$39.211.878

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación financiera del proyecto inicia con la evaluación de los ingresos y egresos del proyecto, teniendo en cuenta ciertos datos externos absolutamente necesarios. En primer lugar, el precio unitario venidero para los años 2, 3, 4 y 5 se incrementó entre en 2,92% y 2,5% anual teniendo en cuenta el registro histórico de inflación en los últimos 5 años y las proyecciones futuras realizadas por Corficolombiana, una de las entidades financieras más respetadas del país.

Ilustración 71. Proyecciones económicas para la inflación en Colombia

### Proyecciones económicas

	2017	2018	2019	2020p	2021p
Actividad Económica					
Precios					
Inflación, fin de año (%)	4,1	3,2	3,8	1,7	3,0

Fuente: Corficolombiana (2020).

Para establecer el crecimiento de las unidades se tomó como referencia las operaciones previas que ha logrado DAVIDA y Gironés en exportaciones anteriores, iniciando con años conservadores para luego concentrarse en tasas de crecimiento mucho mas interesantes. De esta manera luego de cerrar un total de 6.000 unidades a exportar para el año 1 se prevé incrementar un 10% las cantidades a exportar para el año 2, 15% para el año 3 y seguidamente para los años 4 y 5 crecimientos del 25% y 30% respectivamente en términos de unidades.

*Ilustración 72. Inversión año 0*

<b>Inversión año 0</b>	
Inversión fija	10.000.000
Inversión diferida	30.000.000
Inversión de capital de trabajo	14.061.600
<b>Total</b>	<b>54.061.600</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para complementar la actividad del flujo de caja neto se estima una inversión inicial de \$54.061.600 la cual estará dividida de la siguiente manera. \$10.000.000 serán destinados para inversión fija que se destinará a la renovación de ciertas maquinas o elementos de producción, \$30.000.000 para inversión diferida de manera que pueda enfrentarse gastos de publicidad, certificación y demás asociados a la exportación y \$14.061.600 para tener el capital de trabajo necesario para la producción de las primeras unidades a exportar.

*Ilustración 73. Flujo de caja neto acumulado*

	<b>Años</b>					<b>Total</b>	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>5</b>
<b>Ingresos</b>		\$46.872.000	\$53.646.477	\$64.951.634	\$89.207.023	\$130.706.261	\$385.383.396
<b>Egresos</b>		\$14.061.600	\$16.093.943	\$19.485.490	\$26.762.107	\$39.211.878	\$115.615.019
<b>Inversion</b>	54.061.600						
<b>Flujo de Caja Neto</b>	-\$54.061.600	\$32.810.400	\$37.552.534	\$45.466.144	\$62.444.916	\$91.494.383	<b>\$269.768.377</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Al observar el flujo de caja neto acumulado se muestra que la operación proyectada de exportación tendrá un importante volumen de intercambio, con diferentes fundamentos económicos que facilitan la posibilidad de éxito de la operación. Si bien es cierto que el año 0 tendrá una inversión de \$54.061.600 los años venideros la empresa alcanzará ingresos que irán desde 46 millones de pesos en el año 1 hasta 130 millones de pesos en el año 5. Para el final de la proyección DAVIDA habrá acumulado un flujo de caja neto de \$269.768.377.

*Ilustración 74. Rentabilidad de la operación*

<b>Costo Capital</b>	20,00%
<b>VPN</b>	\$92.553.768
<b>TIR</b>	72%
<b>B/C</b>	2,71

**Fuente:** Elaboración propia.

Al evaluar las condiciones de rentabilidad de la operación se encuentran resultados totalmente satisfactorios para confiar en la ejecución de la exportación. En primer lugar, se tomó una tasa de oportunidad (costo de capital) del 20%, teniendo como referencia las previsiones de Corficolombiana que se muestran a continuación para el año 2020 sobre el rango de rentabilidad del capital propio.

*Ilustración 75. Rango de rentabilidad del capital propio*



**Fuente:** Corficolombiana (2020).

Teniendo en cuenta estas previsiones de Corficolombiana se tomó el rango superior de rentabilidad (5%) al cual se le añadieron 5 puntos adicionales para soportar cualquier cobertura de cambios económicos teniendo en cuenta los efectos negativos de la pandemia; de esa manera se llegó a una tasa de oportunidad del 20%. Bajo este supuesto el proyecto arrojará una tasa interna de retorno del 72%, lo cual es sumamente satisfactorio. La justificación de la diferencia entre las tasas está basada en el componente de innovación que tiene DAVIDA, siendo catalogado como uno de los pocos chocolates premium de Colombia afianzados en el mercado internacional y también en la intención de Herbolario Navarro de extender la comercialización de este chocolate a sus 42 tiendas en toda España dentro de los 5 años siguientes.

El valor del VPN, que fue un poco superior a los 92 millones de pesos, demuestra el valor añadido en ganancia que tendrá la exportación además de la TIR, lo cual sería un volumen bastante atractivo para los inversionistas de la operación. Por último, el B/C indica que los ingresos del proyecto serán 2,71 veces superiores a los egresos de la operación de exportación, logrando un flujo neto sumamente importante que brinda interés para la empresa Gironés.

*Ilustración 76. Payback de la exportación*

Pay Back	Años					
	0	1	2	3	4	5
	-\$ 54.061.600	\$ 27.342.000	\$ 26.078.149	\$ 26.311.426	\$ 30.114.254	\$ 36.769.540
		-\$ 26.719.600	-\$ 641.451	\$ 25.669.974	\$ 55.784.228	\$ 92.553.768
<b>Período de Recuperación</b>	<b>2,1</b>					

**Fuente:** Elaboración propia.

Al contar con los valores del flujo de caja proyectado es posible tener el resultado del payback (periodo de recuperación) del proceso de exportación. Teniendo como horizonte una operación a 5 años y con base en la información económica presentada anteriormente se calcula el payback de este proyecto en 2,1 años, siendo un periodo bastante atractivo para los inversionistas. A partir del año 3 se tendría un resultado neto superior a los 25 millones de pesos luego de los dos primeros años en pérdida, para culminar con resultados netos de 55 millones de pesos en el año 4 y 92 millones de pesos en el año 5.