

PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN, CASO ZENÚ

YENNI LUCIA PEÑA DAZA

DANIEL SEBASTÍAN REYES NIEVES

LEIDY JOHANNA SANTIESTEBAN OSORIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MIÉRCOLES, 10 DE DICIEMBRE DE 2.014

# 1. PROBLEMA

## 1.1. Identificación del problema

Plan de internacionalización del producto Jamón dulce de cerdo de la marca Zenú en un mercado internacional con el fin de expandir y posicionar la empresa por medio de la modalidad más idónea.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de internacionalización más competitivas para que la industria de alimentos Zenú, pueda desarrollarse en un mercado extranjero?

## 1.3. Descripción del problema

El consumo de los productos cárnicos en el país ha aumentado en los últimos años gracias a que entró en un proceso de mejoramiento y competitividad del cual hace parte el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR; en el año 2003 se inició una agenda en donde se plantearon objetivos en los procesos de investigación y desarrollo tecnológico con el fin de mejorar las cadenas productivas del sector, así mismo, para el año 2006 se dio inicio a una serie de estudios por medio de un proyecto de transición de la Agricultura financiado a través de un crédito del Banco Mundial y en el cual hacen parte otras entidades como Colciencias y Proexport y entre los años 2007 y 2010 se llevó a cabo el desarrollo del plan denominado Manejo Social del Campo que a su vez tiene como objetivo disminuir la pobreza en el campo con el fin de que se lleven mejores procesos productivos.

"Es claro que los objetivos de crecimiento y desarrollo del sector agrícola colombiano dependen fundamentalmente de una mayor inserción en los mercados internacionales y de una ampliación del mercado interno, de la misma manera, estos objetivos reclaman de un incremento de la competitividad de la producción nacional"

El sector agroindustrial es uno de los más fuertes en Colombia ya que sus exportaciones están basadas prácticamente en él, por lo cual, es sumamente importante que el país desarrolle mejores índices de competitividad, eficiencia en procesos, desarrollo de productos innovadores, prácticas de comercialización responsable y condiciones del sector que le permitan la admisión real de mercados de interés como lo son los extranjeros.

El Jamón dulce de Zenú es un producto que se recomienda dentro de una dieta equilibrada ya que este contiene pocas grasas y las cantidades de proteínas, minerales y vitaminas que son necesarias para el ser humano, asegurando que un alto porcentaje de consumidores puedan acceder física y económicamente a alimentos sanos y nutritivos, está elaborado con carne de cerdo 97% libre de grasa, envuelto en una capa de caramelo y clavos de olor, además de ser un jamón 100% de músculo de pierna de cerdo.

La preocupación de los países por los incrementos en las tasas de obesidad han generado ciertas barreras entre los comercios internacionales al no permitir el ingreso de ciertos alimentos, de acuerdo con un estudio británico publicado en la revista "The Lancet", "el número de personas con sobrepeso y obesidad a nivel

mundial aumentó de 857 millones en 1.980 a 2.100 millones en 2.013, una cifra que supone un 30% de la población mundial".

Las consecuencias más comunes del sobrepeso y la obesidad que afectan la salud de las personas son no transmisibles y en ellas se destacan las enfermedades cardiovasculares (cardiopatía y accidente cerebrovascular), diabetes, trastornos del aparato locomotor (osteoartritis) y algunos cánceres del endometrio, la mama y el colon.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Las industrias de alimentos requieren grandes capacidades de innovación y tecnología de producción que generen y definan la competitividad en los mercados tanto a nivel nacional como internacional y que se vean reflejadas en la eficiencia con la que se llevan a cabo los procesos y el uso de los recursos básicos y naturales, sin dejar de un lado la responsabilidad e importancia que tiene el cuidado de la salud y la vida de los seres vivos y medio ambiente, por lo cual se deben seguir ciertas normativas, políticas, reglamentaciones y/o leyes, además de contar con la certificaciones que abren puertas al mercado extranjero haciendo que la competitividad a nivel internacional suela tener cierto grado de dificultad con el cual se ven enfrentados los países constantemente.

"Aun cuando la competitividad de la producción agropecuaria está relacionada con un conjunto amplio de factores que se fundamentan en la mejora de la productividad y la capacidad de cumplir con las normas sanitarias y técnicas exigidas por los mercados", Colombia es un país que enfrenta las problemáticas mediante estándares de calidad, certificaciones, reglamentaciones, decretos, leyes y políticas que promueven la competitividad sectorial, generan medidas correctas de producción y desarrollan programas preventivos para garantizar la inocuidad; así mismo, condiciones necesarias de los establecimientos, planes de vigilancia y control de residuos, acceso sanitario a los mercados, financiación de las exportaciones, mejoramiento de la eficiencia de los procesos y el desarrollo de productos innovadores y saludables como el del producto a exportar, Jamón dulce de Zenú.

El Jamón Dulce de Zenú es un alimento saludable, con poco tiempo de preparación y ocupa poco espacio de almacenamiento, además, el valor nutritivo de la carne es tan indudable

como los beneficios de su consumo equilibrado, presenta gran parte de las cualidades nutritivas de las carnes rojas (ternera, cordero, etc.) y de las blancas (aves), y contiene hierro y proteínas de alto valor biológico, aportan las proteínas que necesita diariamente el ser humano, a lo que hay que añadir que se trata de proteínas más digeribles gracias al proceso térmico al que se somete en su elaboración. Por otra parte, además de ser un producto muy ligero, aporta una gran cantidad de minerales, entre los que es importante el hierro, y es una buena fuente de vitaminas, especialmente de las del grupo B.

El país de destino será estudiado teniendo en cuenta las preferencias arancelarias, facilidad de transporte y una compatibilidad cultural que permita la aceptación del producto en la población, en donde la importancia del plan exportador es la expansión de Zenú, explorar nuevos mercados y participar en mercados internacionales que generen rentabilidad, por lo cual se presentará el plan, en donde se especificará el producto a exportar, y se seguirá la metodología exportación teniendo en cuenta el análisis financiero, de mercados, estrategias de marketing y logísticas.

### **3. OBJETIVOS**

### 3.1. General

Diseñar un plan de internacionalización de la marca Zenú para la exportación del producto Jamón dulce en Exterior

### 3.2. Específicos

- 3.2.1. Identificar el potencial de consumo del producto a través de un estudio de mercado en el país destino
- 3.2.2. Analizar financieramente la empresa con el fin de identificar los indicadores que afectan la rentabilidad, utilidad y productividad para determinar la solvencia con la que cuenta al momento de llevar a cabo el proceso de exportación
- 3.2.3. Definir una estrategia de entrada al mercado
- 3.2.4. Establecer una propuesta estratégica logística de exportación del producto que permita llevar a cabo el proceso en el Exterior
- 3.2.5. Determinar una estrategia de marketing que permita adaptarse a las necesidades de los consumidores del mercado objetivo

## 4. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/DÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



registró un crecimiento del 4,3% respecto al 2012, consolidándose como una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con una variación superior a la de Chile (4,1%), México (1,1%) y Brasil (2,3%).

El comportamiento desagregado del sector durante el 2013, el sector agropecuario, silvicultura y pesca evidenció un crecimiento del 5,2% con respecto al 2012, variación que se explica por el aumento de café (22,3%), animales vivos (2,5%) y otros productos agrícolas (5,4%), la industria cárnica comandada por la carne bovina y seguido por la avícola y porcina, las cuales tienen productos derivados como los embutidos, los cuales hacen parte importante del consumo nacional, ya que no necesitan cocción, lo que los hace una buena opción para las personas a la hora de elegir. La industria cárnica es de gran importancia dentro de la economía nacional, enlazado al sector primario mediante el eslabonamiento del sistema ganadero de producción de carne y el sector transformador agroindustrial, durante los últimos años se han generado cambios radicales que han obligado a todos los actores de la cadena a transformar los paradigmas y buscar nuevas oportunidades de negocio.

En lo que respecta a las compañías del sector cárnico colombiano, podemos inferir que las grandes empresas lograron un crecimiento positivo tanto en ingresos como en activos, el aumento de estos últimos se apalancó más en la estructura de recursos propios que en la estructura de pasivos, mostrando una política conservadora de crecimiento financiada con reinversión de utilidades y recursos propios.

La constante demanda de los diferentes tipos de carne en los mercados nacionales ha generado en el país un fuerte proceso de expansión de la cría y el procesamiento de ganado destinado para el consumo, pero la alteración en las condiciones climáticas a causa de la reciente sequía amenaza las iniciativas de crecimiento para el sector, A pesar

de esto el gobierno Colombiano ha planteado las llamadas “Megametas” contempladas en el plan de desarrollo agroindustrial, además se ha avanzado en la firma de tratados como el de Estados Unidos, Canadá y La Unión Europea, los dos primeros de estos con proyecciones a aumentar su consumo de productos cárnicos para el 2019.

Las falencias de la industria cárnica colombiana derivan ejemplos claros como primero la sanidad animal, debido a los brotes de enfermedades que atemorizan a los consumidores generando impactos negativos en la compra y en el consumo global, segundo los costos de producción, ya que en Colombia los costos de los insumos para el levante de ganado son altamente nocivos para el crecimiento de la industria, tercero la productividad, gracias a la mala aplicación de técnicas de ganadería se genera una baja optimización de la producción, por último y quizá más importante la ya mencionada poca aplicación de normas sanitarias y fitosanitarias en la industria, lo cual genera que se comercialice nacionalmente la llamada “carne caliente” en frigoríficos de comercialización donde se saltan las normas para la cadena de frío para su venta, La inocuidad de los productos obtenidos en gran medida se ven por el estado de las infraestructuras, los procesos operativos y los sistemas de aseguramiento de calidad aplicados en las plantas del país, la Contraloría General de la República evidenciaba que la mayoría de las plantas presentaban incumplimientos a la normatividad sanitaria y ambiental que le atañe, así como la gran existencia de estas y plantas de beneficio y desposte que no eran reglamentadas ni identificadas, por lo cual no contaba con inspecciones permanentes por parte del INVIMA.

## 5.1 Normativa para el sector cárnico Colombiano

- Decreto 1500 de 2007: La cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano.
- Resolución 072 de 2007: La cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino.
- Resolución 2905 de 2007: La cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano.
- Resolución 18119 de 2007: La cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.
- Decreto 2278 de 1982: La cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

## 5.2 Análisis DOFA del sector cárnico colombiano:

### 5.2.1 Debilidades:

- ✓ Los precios de la carne varían de acuerdo a la región

- ✓ Los grandes desplazamientos entre los frigoríficos y los centros de consumo
- ✓ La subutilización de las tierras aptas para la crianza
- ✓ Los altos costos en los insumos de manutención del ganado
- ✓ El desconocimiento y la poca aplicabilidad de la normativa sanitaria

#### 5.2.2 Fortalezas:

- ✓ Colombia cuenta con terrenos aptos para la crianza
- ✓ La tradición ganadera
- ✓ La calidad óptima de los cortes de carne producidos
- ✓ El alto consumo nacional de carne
- ✓ País libre de aftosa

#### 5.2.3 Amenazas:

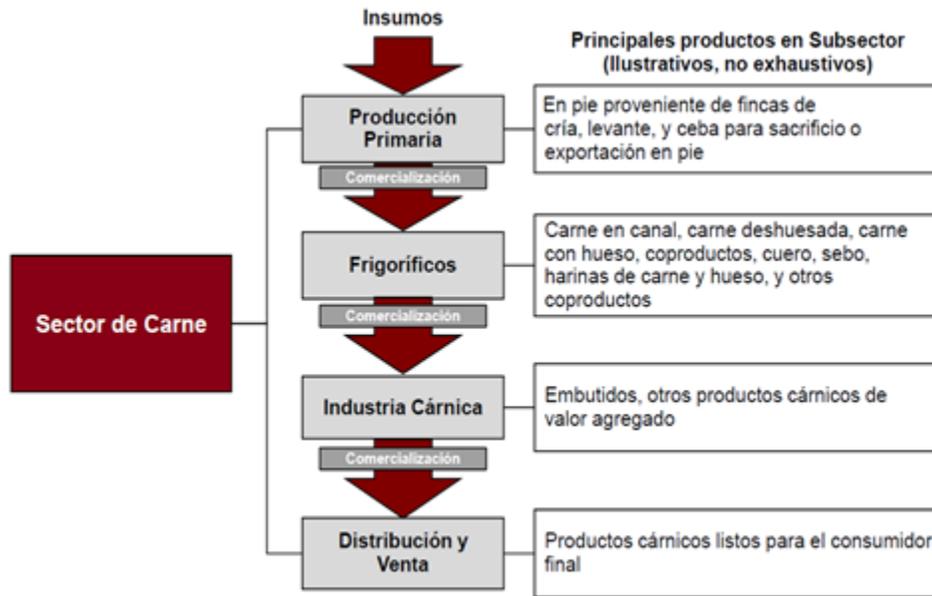
- ✓ El Contrabando de carne proveniente de Venezuela
- ✓ La infraestructura para el transporte de carga
- ✓ Los problemas climáticos
- ✓ El aumento de los costos de los insumos de manutención del ganado en pie
- ✓ la pérdida de la cadena de frío, gracias a los deficientes frigoríficos que existen

#### 5.2.4 Oportunidades:

- ✓ Posibilidad de realizar alianzas estratégicas y o cadenas productivas con los ganaderos.

- ✓ Existencia de instituciones de apoyo SENA que capacitan al productor para poder ofrecer un producto de calidad.
- ✓ La implementación del plan de desarrollo agroindustrial
- ✓ la posibilidad de poder criar razas para producir carne premium sobre los terrenos de alta calidad

## **6. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR**



FUENTE: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>

## 6.1 Fases

### 6.1.1 La producción primaria:

Incluye a los agentes productores que desarrollan la actividad completa, desde la cría, la invernada, circuitos de criadores y productores de ciclo completo con hacienda de calidad de exportación integrando a un frigorífico.

### 6.1.2 Frigoríficos o fase de Comercialización Intermedia:

Presenta diferentes modalidades: venta directa del productor al frigorífico, acceso a remates ferias, donde en acto público, se conectan a éstos con productores; comisionistas independientes que relacionan productores con frigoríficos y comisionistas que adquieren pequeños lotes, uniforman calidades y colocan lotes más o menos homogéneos a frigoríficos.

### 6.1.3 Sector Industrial:

Comprende Frigoríficos y Mataderos, distinguiendo entre los primeros aquellos que por su escala y por su capacidad financiera son frigoríficos capaces de realizar la faena total del animal con captación plena de subproductos de aquellos que sólo se remiten a prestar el servicio de faena a intermediarios.

#### 6.1.4 Fase de Comercialización final:

Conformado por Supermercados e Hipermercados y Carnicerías. Debe destacarse que bajo el enfoque de cadena de valor se busca identificar patrones de comportamiento particulares o propios de cada uno de los agentes involucrados en cada eslabón, que sean independientes del circuito. Es decir, aquellas generalidades relacionadas con el eslabón que trascienden el circuito (en caso de que ello ocurra).

El proceso productivo tiene como agregados una serie de insumos, mano de obra, servicios y transporte que optimizan la operación de esta cadena de valor.

6.2 Insumos Productivos: incluye desde la alimentación para los animales hasta todos aquellos costos relacionados con el proceso de reproducción, mantenimiento de pasturas, herramientas, mercaderías, papelería, etc.

6.3 Servicios: gastos de arrendamiento, alojamiento y movilidad, gastos en energía y pago de servicios, gastos de limpieza, gastos diversos administrativos, gastos de publicidad y promoción, servicios de intermediación financiera.

6.4 Transporte y Fletes: Flete mercado interno y flete de exportación.

6.5 Factor Trabajo: Mano de Obra y Servicios Profesionales, salarios y aportes sociales de los empleados en relación directa con el proceso productivo más los de aquellos dedicados a tareas administrativas, más honorarios profesionales (pago a contadores, abogados, veterinarios, etc).

6.6 Excedente Bruto Empresarial: Márgenes brutos o comisiones cobradas por cada uno de los agentes de la cadena.

## **7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA**

### 7.1 Visión

Juntos logramos triplicar nuestro negocio de alimentos para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer

## 7.2 Misión

La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado. En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente. Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional. Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

## 7.3 Compromiso social

La industria de Alimentos Zenú desarrolla su gestión con la comunidad en el marco del concepto de Desarrollo Sostenible, adoptado por las empresas del Grupo Nutresa que orientan todas sus iniciativas a la construcción de capacidades locales en las comunidades para impulsar la autogestión y contribuir a su bienestar.

Cuentan con diversos proyectos encaminados a contribuir con el desarrollo socioeconómico y cultural de la comunidad, enmarcados desde líneas de gestión social: Nutrición, Educación, Generación de Ingresos y Emprendimiento y Voluntariado.

- *Nutrición:* Mediante la entrega de productos a los Bancos de Alimentos del país y la Fundación Siciar en Antioquia contribuyen con la disminución de la situación de carencia de alimentos en los sectores de la población más necesitados. Atienden situaciones de emergencia causadas por violencia o catástrofes naturales dentro del perímetro.
- *Educación:* Buscan aportar al mejoramiento de la calidad de la educación a través del programa Oriéntame el Mundo a un Clic, el cual forma a los docentes de instituciones educativas del sector público en el uso de las tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC’s- y en su aplicación como herramientas pedagógicas que potencian el proceso de aprendizaje de los estudiantes
- *Generación de Ingresos y Emprendimiento:* Forman a nuevos empresarios y a distribuidores a través de la Escuela de Compras por Catálogo y la Escuela de Distribuidores, las cuales se convierten en una oportunidad para el desarrollo de habilidades empresariales y comerciales. A través de sus programas contribuyen con la formación de 336 personas en la Escuela de Compras por Catálogo y 819 en la Escuela de Distribuidores.
- *Voluntariado o Voluntariado Corporativo:* Fomentan el valor de la solidaridad entre sus colaboradores, mediante iniciativas que propendan por el Desarrollo Sostenible y afiancen las relaciones con la comunidad e instituciones de bienestar común.
  - *Voluntariado en Dinero:* Plan Padrino Con el aporte de nuestros colaboradores contribuimos con la educación, nutrición y recreación anual de los niños de la Fundación de Atención a la Niñez.

- *Voluntariado en Tiempo*: El compromiso y la cooperación están presentes en la gestión de sus colaboradores. Promueven espacios que impulsan iniciativas y convocan a la participación mediante el trabajo con entidades del sector solidario.

## 7.4 Filosofía corporativa

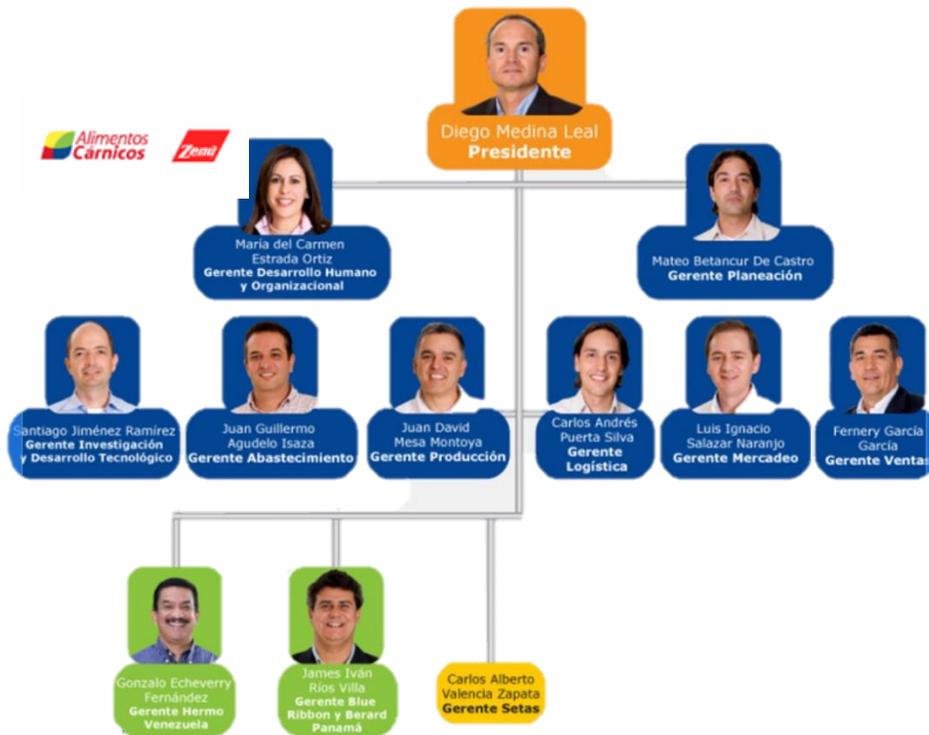
- 7.4.1 Autonomía con coherencia estratégica.
- 7.4.2 Buen gobierno corporativo
- 7.4.3 Ciudadanía corporativa responsable.
- 7.4.4 Competitividad de talla mundial.
- 7.4.5 Desarrollo de nuestra gente.
- 7.4.6 Ética.
- 7.4.7 Participación y gestión colaborativa.
- 7.4.8 Respeto.
- 7.4.9 Seguridad de los alimentos. <sup>1</sup>

## 7.5 Estructura organizacional <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado y adaptado de: Página principal grupo Nutresa | [empleoscolombia  
http://www.empleo.com/sitios-empresariales/colombia/](http://empleoscolombia.com/sitios-empresariales/colombia/)

<sup>2</sup> estructura organizacional | sector cárnico <https://prezi.com/7lvbs68rshlj/estructura-organizacional/>



La estructura organizacional de Zenú, tiene origen con el primer eslabón ocupado por el presidente, seguido de los diferentes gerentes que designan para cada área de trabajo dentro de la empresa. Se incluyen en este nivel los gerentes de operaciones internacionales y accionistas independientes. Los gerentes a su vez, forman una estructura independiente consolidada por los directores que preceden a los jefes, coordinadores y finalmente auxiliares.

## 7.6 Zenú en Colombia

Zenú es una marca que participa en la categoría de carnes frías y enlatados (cárnicos, vegetales y platos listos), y como líder de ambas categorías ha constituido valores de versatilidad, practicidad y sabor.

La marca alcanza cifras en ventas nacionales que superan los 557.779 millones de pesos, obteniendo así el casi el 73 por ciento en la participación del mercado, lo cual está fundamentado en que su reconocimiento se basa en el interés por conocer los gustos y las preferencias del consumidor, así como por el esfuerzo por investigar para responder a las expectativas.

Ésta reconocida marca colombiana ofrece productos de confianza que se destacan por ser 97% libre de grasas, esto debido a la materia prima seleccionada y al acondicionamiento que se le hace al proceso para obtener el producto final, lo cual permite a las madres colombianas alimentar con tranquilidad y con gran sabor a su familia logrando que la marca haga un acompañamiento en todos los momentos de la vida de los colombianos.

Zenú cuenta dentro de su portafolio con productos en carnes frías que son fuente de proteína como salchichas, salchichón, jamón y jamoneta. Además, está complementado con productos enlatados vegetales que son ciento por ciento naturales, sin conservantes, Buena Fuente de Fibra y en su mayoría fuente de vitamina A.

Zenú posee la mejor planta de producción de Colombia, teniendo calidad certificada internacionalmente bajo la norma **ISO 9001:2000**; además de ser líder en la implementación de programas de protección al consumidor conocido mundialmente como Sistema de Aseguramiento de Puntos Críticos y de Riesgos (**HACCP**). Día a día Zenú busca entregar a los consumidores nuevos productos

y nuevas formas, a través de una comunicación y asesoría permanente para el desarrollo de una adecuada alimentación. Estar certificado por normas de calidad, proporciona al consumidor la tranquilidad de saber que todas las fases del proceso, incluyendo la compra de materiales y distribución del alimento, se encuentran aseguradas bajo las estrictas normas de calidad de la ISO (international organization for standarization), el organismo mundialmente reconocido para la normalización.

Por otro lado, la marca Zenú cuenta con plantas de producción en Colombia (7), Panamá (2) y Venezuela (1). Son líderes en Colombia y en Panamá, con participaciones de mercado del 72,5% y 25%, respectivamente

[Las principales empresas del Negocio Cárnico son:

- *Colombia:*
  - ✓ Industria de Alimentos Zenú S.A.S.
  - ✓ Alimentos Cárnicos S.A.S.
  - ✓ Setas Colombianas S.A.
- *Panamá*
  - ✓ Blue Ribbon Products S.A.
  - ✓ Ernesto Berard S.A.
- *Venezuela*
  - ✓ Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A.

## 7.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en la compañía

#### 7.7.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Zenú posee un gran número de clientes a lo largo del territorio colombiano, es una empresa que a pesar del gran mercado existente de productos similares a los que ofrece, goza de un posicionamiento que le permite liderar el mercado de carnes frías y embutidos en Colombia ofreciendo calidad y bajos costos para el cliente. Lo anterior evidencia que Zenú por su parte tiene mayor poder de negociación con sus clientes, ya que posee un volumen de compras que evidencian la preferencia de los consumidores hacia su marca y no hacia otras alternas.

#### 7.7.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

En éste aspecto, el poder de negociación es bajo teniendo en cuenta que para la producción de Jamón Dulces de Zenú, se cuenta con las fincas propias en donde se crían los cerdos con cuidado y calidad..

#### 7.7.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes:

En este aspecto, se podría decir por un lado que no constituye una amenaza para la empresa en cuanto a competidores entrantes, ya que para el ingreso de alimentos que forman parte de la partida arancelaria 1602.41.00.00, existen restricciones no arancelarias como vistos buenos, además de un gravamen del 20% para poder ser importado. Es por esta razón que se puede asegurar que no corre riesgo de que ingresen nuevos competidores que haga disminuir el precio de los productos dentro de la misma categoría.

#### 7.7.4 Amenaza de productos sustitutos:

En la industria de carnes frías y embutidos como tal, existe un gran número de competidores que ofrecen productos muy similares a los de la empresa Zenú, en este aspecto se puede decir que constituye una amenaza en el momento de tener en cuenta la posición del comprador. No obstante se tienen cifras de que Zenú posee el 73% del mercado de cárnicos en el país, lo cual permite inferir que los productos de la empresa son preferidos entre los consumidores, por su recorrido, calidad y precio.

#### 7.7.5 Rivalidad entre los competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad viene a ser un resultado de las 4 anteriores. Ésta define la rentabilidad del sector, en el cual Zenú es muy competitivo, teniendo en cuenta la diferenciación que han tenido sus productos a lo largo de los años, las grandes inversiones hechas en el mejoramiento de sus plantas e insumos para productos, los costos bajos que permiten ofrecer precios asequibles y el cumplimiento de las políticas gubernamentales que la regulan.

## 8. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

- Posición Arancelaria: 16.02.41.00.00
- Descripción: Piernas y trozos de pierna, de porcinos, preparadas o conservadas.
- Unidad Física: Gramos.
- Identificación de producto y caracterización: El Jamón dulce de Zenú está elaborado con carne de cerdo 97% libre de grasa, envuelto en una capa de caramelo y clavos de olor, además de ser un jamón 100% de músculo de pierna de cerdo, además de ser un producto muy ligero, aporta una gran cantidad de proteínas y minerales, entre los que es importante el hierro y es una buena fuente de vitaminas, especialmente de las del grupo B que son necesarias para el ser humano, asegurando alimentos sanos y nutritivos.
- Información Nutricional:

Información Nutricional		Cantidad /porción	% VD*	Cantidad /porción	% VD*
Tamaño de la porción 2 Tajadas (41 g)		Grasa Total 1.5 g	2%	Carb Total 4 g	1 %
Porciones por envase 11 aprox.		Grasa Saturada 0.5 g	3%	Fibra Dietaria 0 g	0%
Calorías 50		Grasa Trans 0 g		Azúcares 0 g	
Calorías de Grasa 15		Grasa Monoinsaturada 0.5 g		Proteína 5 g	11%
		Grasa Poliinsaturada 0 g			
		Colesterol 15 mg	4%		
		Sodio 330 mg	14%		
		Vitamina A 0%		Vitamina C 0%	
				Calcio 0%	
				Hierro 2%	

Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías.

### ❖ Ventajas del Jamón Dulce de Zenú:

- ✓ Los empaques del Jamón vienen debidamente marcados con su volumen, peso o medida de comercialización, facilitando así la manipulación, el transporte, la distribución, almacenamiento y consumo, haciendo que la cadena desde la producción hasta el consumidor sea adecuada

- ✓ Es de fácil reconocimiento gracias a las características del empaque y de igual manera, facilita el consumo al estar contramarcado con las porciones, cantidades y dosificación, haciendo que el consumidor tenga un control del alimento consumido
- ✓ El Jamón de Zenú es un alimento libre de residuos y contaminantes además de tener fácil modo de conservación que permite que el producto no se deteriore, genere malos olores y disminuya el tiempo de vida.
- ✓ Es un producto fácil y ligero de preparar ya que viene prácticamente listo en el empaque, con lo cual se economizan los tiempos al momento de realizar las diversas preparaciones que se pueden llegar a hacer, dando mucho margen de libertad a la hora de cocinarlo e ingerirlo y ser un alimento adecuado para comer entre horas
- ✓ Aporta grandes cantidades de nutrientes ya que cuenta con una concentración en torno al 10% de proteínas y de hierro que nuestro cuerpo necesita a diario, así como Zinc, Potasio, Fósforo, Magnesio y Vitaminas B que son propiedades que ayudan a tener un buen sistema inmunológico
- ✓ Entre las principales propiedades del Jamón Dulce, se encuentra el bajo contenido de calorías y grasas

- ❖ Requisitos básicos<sup>3</sup>: Establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e ino cuos y debe ajustarse para su autorización a las normas técnicas que dicte sobre la materia el Ministerio de Salud cuyos aspectos fundamentales se centran en ingredientes permitidos y sus concentraciones, declaración de información nutricional, tolerancia de residuos de plaguicidas permitidos y normas de etiquetado. Los productos importados deben ir acompañados del número y fecha de la resolución del Servicio de Salud que autoriza su importación.
  
- ❖ Requisitos Sanitarios: El Reglamento Sanitario de los alimentos, para determinar los requisitos y condiciones de ingreso del producto, tiene unos principios generales que se deben seguir para el adecuado proceso de producción y la posible comercialización de los productos:
  - ✓ De higiene de los alimentos
  - ✓ De los establecimientos de los alimentos
  - ✓ De los requisitos de higiene en la zona de producción/recolección
  - ✓ De los requisitos de higiene de los establecimientos
  - ✓ De los requisitos de higiene personal
  - ✓ De los requisitos de higiene en la elaboración de los alimentos

---

<sup>3</sup> <http://web.minsal.cl/portal/url/item/d61a26b0e9043de4e0400101650149c0.pdf>

- ✓ De los requisitos de higiene en el expendio
  - ✓ De los requisitos de higiene en los mataderos
  - ✓ De los requisitos de la inspección de los animales y sus carnes
  - ✓ De uso de aditivos alimentarios, contaminantes y residuos, criterios microbiológicos e irradiación de alimentos
  - ✓ De la congelación de los alimentos
- ❖ Requisitos técnicos: Todo local de venta que fraccione cecinas con antelación al expendio, deberá contar con un lugar adecuado para dicho propósito el cual deberá cumplir con lo establecido en el Título I del presente reglamento. EL producto fraccionado, deberá manipularse respetando las normas de higiene, procurando que su manipulación y exposición a condiciones ambientales desfavorables sea mínima. Queda prohibido su re envasado y cualquier adulteración del envase original y su rotulación en el lugar de expendio.
- El transporte y distribución de todo tipo de cecinas deberá efectuarse en vehículos autorizados bajo condiciones de refrigeración (entre 0 y 6°C)
- ✓ De rotulación y publicidad
  - ✓ De envases y utensilios
  - ✓ De las sanciones
  - ✓ De las vigencias
- Embalaje: Los utensilios, recipientes, envases, embalajes, envoltorios y aparatos destinados a la elaboración, conservación, fraccionamiento y distribución de los alimentos, deberán estar contruidos o revestidos con materiales resistentes al producto y no cederán sustancias tóxicas,

contaminantes o modificadoras de los caracteres organolépticos o nutricionales de dichos productos.

El producto será cortado en lonchas finas y envasado al vacío en sobres justo en el momento de ser cortado con el fin de protegerlo y mantener todas las cualidades de sabor y frescura. Los sobres con el producto irán en una caja con asa para su sujeción y mejor transporte y una cinta alrededor de la caja asegurará que no sea abierta en el transcurso de su transporte.

- Idiomas permitidos: Las etiquetas deben estar redactadas en español, pero se autoriza el uso de otros idiomas adicionales.
  
- Etiquetado: Los productos embalados deben tener una indicación que detalle la calidad, pureza, los ingredientes y mezclas, y el peso o medida netos del contenido. Los productos alimenticios importados enlatados o embalados deben venir con una etiqueta traducida al español de todos los ingredientes, incluyendo aditivos, fecha de fabricación y vencimiento, y nombre del productor o importador. Todos los pesos o medidas del contenido neto deben ser convertidos al sistema métrico.

Es uno de los factores más importantes en el proceso de mercadeo y es la encargada de proyectar la imagen tanto del producto como del fabricante de este. Debe informar sobre dicho producto, sus características, las formas de usarlo y los aspectos legales concernientes al manejo y uso del mismo. Todos los productos alimenticios que se almacenen, transporten o expendan

envasados deberán llevar un rótulo o etiqueta que contenga la información siguiente:

- ✓ Nombre ó denominación del alimento.
- ✓ Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, mediante el símbolo de la unidad o con palabra completa.
- ✓ Identificación del fabricante, nombre o razón social y domicilio del fabricante, elaborador, procesador, envasador o distribuidor según corresponda.
- ✓ País de origen.
- ✓ Composición, naturaleza y propiedades del producto: Ingredientes, aditivos, información nutricional.
- ✓ Número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza el establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación.
- ✓ Fecha de terminación del producto.
- ✓ Fecha de caducidad o plazo de duración del producto.
- ✓ Lugar de procedencia u origen del producto, como es el caso: “HECHO EN COLOMBIA”.
- ✓ Instrucciones para el almacenamiento.
- ✓ Instrucciones para el uso.
- ✓ Código de barras.
- ✓ Símbolos o diseños sobre protección al ambiente

Los datos anteriores deberán presentarse en letra de molde, completamente legibles y evitando que la información presentada induzca a equivocaciones o engaño al consumidor.

## 9. ANÁLISIS FINANCIERO

### 9.1 Balance General – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

<b>BALANCE GENERAL - INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S (En Miles de Millones)</b>					
<i>Descripción</i>	2013	2012	2011	2010	2009
<i>Caja y Bancos</i>	211,53	619,23	1191,42	1060,71	695,43
<i>Inversiones Temporales</i>	0,91	1245,94	2910,39	373,94	492,04
<i>Clientes</i>	12973,19	59066,51	33581,1	45847,6	44625,01
- Deudas de difícil cobro	0	0	0	0	0
- Provisiones	5,12	160,53	336,91	1135,03	460,9
<i>Deudores Comerciales</i>	12968,08	58905,98	33244,19	44712,57	44164,11
<i>Inventario</i>	6280,19	6117,47	5767,23	31339,96	32529,75
<i>Anticipo de Impuestos y contrib o saldo</i>	4407,2	6910,45	5480,45	0	1158,82
<i>Otros Deudores</i>	98502,64	87645,19	172516,74	245974,82	187229,44
<i>Diferidos</i>	290,51	431,7	246,6	1215,12	1581,21
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>122661,06</b>	<b>161875,96</b>	<b>221357,01</b>	<b>324677,12</b>	<b>267850,81</b>
<i>Activos Fijos</i>	118471,04	123916,34	107108,23	100001,21	89981,04
<i>Intangibles (Neto)</i>	31825,77	35052,23	38152,17	41180,01	42114,61
<i>Inversiones</i>	55182,64	53764,26	57279,63	65497,9	65518,98
<i>Otras Cuentas por Cobrar (LP)</i>	23350,12	21927,76	22109,26	40518,77	34597,29
<i>Deudores LP</i>	0	0	0	0	0
<i>Diferidos</i>	1705,75	2338,85	12649,86	758,16	617,23
<i>Otros Activos Largo Plazo</i>	126,19	126,19	148,19	818,54	248,09
<i>Valorizaciones</i>	132387,26	99565,19	90320,03	75900,56	64932,59
<b>Total Activos LP</b>	<b>363048,76</b>	<b>336690,82</b>	<b>327767,37</b>	<b>324675,15</b>	<b>298009,83</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>485709,82</b>	<b>498566,77</b>	<b>549124,38</b>	<b>649352,27</b>	<b>565860,64</b>
<i>Obligaciones Financieras</i>	29070,6	109,13	189,52	57725,78	39034,87
<i>Proveedores</i>	3872,01	10740,99	6160,88	23064,92	35357,88
<i>Cuentas por Pagar CP</i>	9016,35	18476,25	57339,15	48388,73	29468,21
<i>Obligaciones Laborales</i>	6579,02	5607,87	7675,08	9004,28	8255,09
<i>Impuestos por Pagar</i>	7041,91	6559,56	7056,04	8021,49	7294,64
<i>Estimados y Provisiones</i>	0	0,43	58,93	100,06	29,53
<i>Pasivos Diferidos</i>	0	0	0	0	0
<i>Bonos y Papeles Comerciales</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros Pasivos Corto Plazo</i>	0,73	192,18	182,56	167,79	299,05
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>55580,62</b>	<b>41686,39</b>	<b>78662,16</b>	<b>146473,05</b>	<b>119739,26</b>
<i>Obligaciones Financieras (LP)</i>	117843,33	146921,69	146947,12	187823,61	191270,26
<i>Proveedores L.P.</i>	0	0	0	0	0
<i>Cuentas por Pagar LP</i>	0	0	0	0	1547,2
<i>Obligaciones Laborales LP</i>	851,35	1041,19	1049,02	0	0
<i>Estimados y Provisiones LP</i>	0	0	0	0	0
<i>Diferidos LP</i>	16785,87	19379,11	18537,14	15733,8	6048,12
<i>Bonos y Papeles Comerciales (LP)</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros Pasivos LP</i>	0	2978,1	5956,2	0	0
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>135480,54</b>	<b>170320,08</b>	<b>172489,48</b>	<b>203557,41</b>	<b>198865,58</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>191061,16</b>	<b>212006,47</b>	<b>251151,64</b>	<b>350030,47</b>	<b>318604,84</b>
<i>Capital</i>	249,61	249,61	249,61	249,61	249,61
<i>Superavit de Capital</i>	1105,37	-5588,44	-3150,25	226,56	3942,01
<i>Reservas de Capital</i>	99057,68	126738,97	123042,25	87501,59	56269,67
<i>Revalorización del Patrimonio</i>	64725,99	64725,99	73660,29	76638,39	78261,87
<i>Acciones Preferenciales</i>	0	0	0	0	0
<i>Utilidades del Ejercicio</i>	-2877,25	868,98	13850,82	58805,1	43600,04
<i>Utilidades Retenidas</i>	0	0	0	0	0
<i>Superavit de Valorizaciones</i>	132387,26	99565,19	90320,03	75900,56	64932,59
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>485709,82</b>	<b>498566,77</b>	<b>549124,38</b>	<b>649352,27</b>	<b>565860,64</b>
<i>Depreciación Acumulada</i>	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>294648,66</b>	<b>286560,3</b>	<b>297972,74</b>	<b>299321,81</b>	<b>247255,79</b>
<i>Otros Activos Corrientes</i>	0	0	0	0	0
<i>Otro Patrimonio</i>	0	0	0	0	0

9.1.1 Análisis Vertical del Balance General – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

Análisis Vertical				
2013	2012	2011	2010	2009
0,04%	0,12%	0,22%	0,16%	0,12%
0,00%	0,25%	0,53%	0,06%	0,09%
2,67%	11,85%	6,12%	7,06%	7,89%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,03%	0,06%	0,17%	0,08%
2,67%	11,82%	6,05%	6,89%	7,80%
1,29%	1,23%	1,05%	4,83%	5,75%
0,91%	1,39%	1,00%	0,00%	0,20%
20,28%	17,58%	31,42%	37,88%	33,09%
0,06%	0,09%	0,04%	0,19%	0,28%
25,25%	32,47%	40,31%	50,00%	47,34%
24,39%	24,85%	19,51%	15,40%	15,90%
6,55%	7,03%	6,95%	6,34%	7,44%
11,36%	10,78%	10,43%	10,09%	11,58%
4,81%	4,40%	4,03%	6,24%	6,11%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,35%	0,47%	2,30%	0,12%	0,11%
0,03%	0,03%	0,03%	0,13%	0,04%
27,26%	19,97%	16,45%	11,69%	11,48%
74,75%	67,53%	59,69%	50,00%	52,66%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
15,22%	0,05%	0,08%	16,49%	12,25%
2,03%	5,07%	2,45%	6,59%	11,10%
4,72%	8,71%	22,83%	13,82%	9,25%
3,44%	2,65%	3,06%	2,57%	2,59%
3,69%	3,09%	2,81%	2,29%	2,29%
0,00%	0,00%	0,02%	0,03%	0,01%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,09%	0,07%	0,05%	0,09%
29,09%	19,66%	31,32%	41,85%	37,58%
61,68%	69,30%	58,51%	53,66%	60,03%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,49%
0,45%	0,49%	0,42%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8,79%	9,14%	7,38%	4,49%	1,90%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	1,40%	2,37%	0,00%	0,00%
70,91%	80,34%	68,68%	58,15%	62,42%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0,05%	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%
0,23%	-1,12%	-0,57%	0,03%	0,70%
20,39%	25,42%	22,41%	13,48%	9,94%
13,33%	12,98%	13,41%	11,80%	13,83%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
-0,59%	0,17%	2,52%	9,06%	7,71%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
27,26%	19,97%	16,45%	11,69%	11,48%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
60,66%	57,48%	54,26%	46,10%	43,70%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

## 9.1.2 Análisis Horizontal del Balance General – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

Análisis Horizontal - Variación Absoluta				Análisis Horizontal - Variación Relativa			
2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
-407,7	-572,19	130,71	365,28	-65,84%	-48,03%	12,32%	52,53%
-1245,03	-1664,45	2536,45	-118,1	-99,93%	-57,19%	678,30%	-24,00%
-46093,32	25485,41	-12266,5	1222,59	-78,04%	75,89%	-26,75%	2,74%
0	0	0	0	-	-	-	-
-155,41	-176,38	-798,12	674,13	-96,81%	-52,35%	-70,32%	146,26%
-45937,9	25661,79	-11468,38	548,46	-77,99%	77,19%	-25,65%	1,24%
162,72	350,24	-25572,73	-1189,79	2,66%	6,07%	-81,60%	-3,66%
-2503,25	1430	5480,45	-1158,82	-36,22%	26,09%	-	-100,00%
10857,45	-84871,55	-73458,08	58745,38	12,39%	-49,20%	-29,86%	31,38%
-141,19	185,1	-968,52	-366,09	-32,71%	75,06%	-79,71%	-23,15%
-39214,9	-59481,05	-103320,11	56826,31	-24,23%	-26,87%	-31,82%	21,22%
-5445,3	16808,11	7107,02	10020,17	-4,39%	15,69%	7,11%	11,14%
-3226,46	-3099,94	-3027,84	-934,6	-9,20%	-8,13%	-7,35%	-2,22%
1418,38	-3515,37	-8218,27	-21,08	2,64%	-6,14%	-12,55%	-0,03%
1422,36	-181,5	-18409,51	5921,48	6,49%	-0,82%	-45,43%	17,12%
0	0	0	0	-	-	-	-
-633,1	-10311,01	11891,7	140,93	-27,07%	-81,51%	1568,49%	22,83%
0	-22	-670,35	570,45	0,00%	-14,85%	-81,90%	229,94%
32822,07	9245,16	14419,47	10967,97	32,97%	10,24%	19,00%	16,89%
26357,94	8923,45	3092,22	26665,32	7,83%	2,72%	0,95%	8,95%
-12856,95	-50557,61	-100227,89	83491,63	-2,58%	-9,21%	-15,44%	14,75%
28961,47	-80,39	-57536,26	18690,91	26538,50%	-42,42%	-99,67%	47,88%
-6868,98	4580,11	-16904,04	-12292,96	-63,95%	74,34%	-73,29%	-34,77%
-9459,9	-38862,9	8950,42	18920,52	-51,20%	-67,78%	18,50%	64,21%
971,15	-2067,21	-1329,2	749,19	17,32%	-26,93%	-14,76%	9,08%
482,35	-496,48	-965,45	726,85	7,35%	-7,04%	-12,04%	9,96%
-0,43	-58,5	-41,13	70,53	-100,00%	-99,27%	-41,11%	238,84%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
-191,45	9,62	14,77	-131,26	-99,62%	5,27%	8,80%	-43,89%
13894,23	-36975,77	-67810,89	26733,79	33,33%	-47,01%	-46,30%	22,33%
-29078,36	-25,43	-40876,49	-3446,65	-19,79%	-0,02%	-21,76%	-1,80%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	-1547,2	-	-	-	-100,00%
-189,84	-7,83	1049,02	0	-18,23%	-0,75%	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-
-2593,24	841,97	2803,34	9685,68	-13,38%	4,54%	17,82%	160,14%
0	0	0	0	-	-	-	-
-2978,1	-2978,1	5956,2	0	-100,00%	-50,00%	-	-
-34839,54	-2169,4	-31067,93	4691,83	-20,46%	-1,26%	-15,26%	2,36%
-20945,31	-39145,17	-98878,83	31425,63	-9,88%	-15,59%	-28,25%	9,86%
0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6693,81	-2438,19	-3376,81	-3715,45	-119,78%	77,40%	-1490,47%	-94,25%
-27681,29	3696,72	35540,66	31231,92	-21,84%	3,00%	40,62%	55,50%
0	-8934,3	-2978,1	-1623,48	0,00%	-12,13%	-3,89%	-2,07%
0	0	0	0	-	-	-	-
-3746,23	-12981,84	-44954,28	15205,06	-431,11%	-93,73%	-76,45%	34,87%
0	0	0	0	-	-	-	-
32822,07	9245,16	14419,47	10967,97	32,97%	10,24%	19,00%	16,89%
-12856,95	-50557,61	-100227,89	83491,63	-2,58%	-9,21%	-15,44%	14,75%
0	0	0	0	-	-	-	-
8088,36	-11412,44	-1349,07	52066,02	2,82%	-3,83%	-0,45%	21,06%
0	0	0	0	-	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-

## 9.2 Estado de Resultados – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

ESTADO DE RESULTADOS INDUSTRIAS DE ALIMENTOS ZENÚ S.A.S (En Miles de Millones)					
Descripcion	2013	2012	2011	2010	2009
Ventas	98228,37	155980,87	254315,56	659078,94	599146,05
Costo de venta	52063,35	54399,18	91152,45	399956,7	378736,94
Utilidad Bruta	46165,03	101581,69	163163,11	259122,25	220409,11
Gastos de Administracion	21933,41	40126,32	48545,49	38586,97	41278,3
Gastos de Ventas	52920,21	68919,04	74574,08	119375,41	108205,3
Utilidad Operacional	-28688,59	-7463,68	40043,55	101159,87	70925,5
Total Gastos No Operacionales	20664,62	20735,69	41234,94	27594,74	26861,68
Total Ingresos No Operacionales	45945,97	31716,46	19938,38	9457,86	12777,39
Correccion Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	-3407,24	3517,09	18746,99	83022,99	56841,22
Impuesto de Renta	-529,99	2648,11	4896,17	24217,89	13241,18
Utilidad Neta	-2877,25	868,98	13850,82	58805,1	43600,04
Depreciación y Amortización	12154,9	11831,04	10524,12	8126,95	6005,2
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	10650,2	0	0	0	0
Otros Gastos No Operacionales	10014,42	0	0	0	0

9.2.1 Análisis Vertical del Estado de Resultados – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

Análisis Vertical					
2013	2012	2011	2010	2009	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
53,00%	34,88%	35,84%	60,68%	63,21%	
47,00%	65,12%	64,16%	39,32%	36,79%	
22,33%	25,73%	19,09%	5,85%	6,89%	
53,87%	44,18%	29,32%	18,11%	18,06%	
-29,21%	-4,78%	15,75%	15,35%	11,84%	
21,04%	13,29%	16,21%	4,19%	4,48%	
46,77%	20,33%	7,84%	1,44%	2,13%	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
-3,47%	2,25%	7,37%	12,60%	9,49%	
-0,54%	1,70%	1,93%	3,67%	2,21%	
-2,93%	0,56%	5,45%	8,92%	7,28%	
12,37%	7,58%	4,14%	1,23%	1,00%	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
10,84%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
10,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

9.2.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultados – Industria de Alimentos Zenú

S.A.S

Análisis Horizontal - Variación Absoluta				Análisis Horizontal - Variación Relativa			
2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
-57752,50	-98334,69	-404763,38	59932,89	-37,03%	-38,67%	-61,41%	10,00%
-2335,83	-36753,27	-308804,25	21219,76	-4,29%	-40,32%	-77,21%	5,60%
55416,66	-61581,42	-95959,14	38713,14	-54,55%	-37,74%	-37,03%	17,56%
-18192,91	-8419,17	9958,52	-2691,33	-45,34%	-17,34%	25,81%	-6,52%
-15998,83	-5655,04	-44801,33	11170,11	-23,21%	-7,58%	-37,53%	10,32%
-21224,91	-47507,23	-61116,32	30234,37	284,38%	-118,64%	-60,42%	42,63%
-71,07	-20499,25	13640,20	733,06	-0,34%	-49,71%	49,43%	2,73%
14229,51	11778,08	10480,52	-3319,53	44,86%	59,07%	110,81%	-25,98%
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
-6924,33	-15229,90	-64276,00	26181,77	-196,88%	-81,24%	-77,42%	46,06%
-3178,10	-2248,06	-19321,72	10976,71	-120,01%	-45,91%	-79,78%	82,90%
-3746,23	-12981,84	-44954,28	15205,06	-431,11%	-93,73%	-76,45%	34,87%
323,86	1306,92	2397,17	2121,75	2,74%	12,42%	29,50%	35,33%
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
10650,20	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
10014,42	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-

### 9.3 Balance General – Sector

<b>BALANCE GENERAL -</b>					
<b>SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS (En miles de Millones)</b>					
<i>Descripción</i>	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Caja y Bancos</b>	814,46	932,15	825,93	728,1	601,82
<b>Inversiones Temporales</b>	440	478,21	423,06	588,44	526,15
<b>Clientes</b>	4851,65	4392,95	3799,74	4163,91	4309,27
- Deudas de difícil cobro	40,51	38,77	23,72	24,97	28,24
- Provisiones	80,49	82,09	65,84	83,36	71,1
Deudores Comerciales	4801,37	4341,32	3750,5	4100,1	4266,41
<b>Inventario</b>	4038,97	3733,64	3393,63	3381,63	2884,95
<b>Anticipo de Impuestos y contrib o saldo</b>	508,88	476,04	472,2	454,14	472,39
<b>Otros Deudores</b>	2036,78	1752,62	2523,85	2963,19	2417,36
Diferidos	302,06	262,03	200,06	254,57	235,77
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	12908,33	11868,8	11527,9	12015,51	11161,14
<b>Activos Fijos</b>	9306,89	8064,68	7058,06	6825,59	6545,58
<b>Intangibles (Neto)</b>	2054,74	1820,7	1335,55	1239,67	831,16
<b>Inversiones</b>	17981,13	13042,22	11933,16	10376,09	12323,87
<b>Otras Cuentas por Cobrar (LP)</b>	701,89	683,31	577,8	714,87	516,9
Deudores LP	348,08	343,73	245,85	355,05	320,1
Diferidos	662,62	584,34	707,71	486,66	477,88
<b>Otros Activos Largo Plazo</b>	16,26	57,9	69,22	72,05	59,66
Valorizaciones	16881,05	16167	13197,92	14707,94	9618,05
<b>Total Activos LP</b>	47816,54	40531,03	34890,53	33949,17	30336,54
<b>TOTAL ACTIVO</b>	60724,86	52399,83	46418,43	45855,72	41497,68
<b>Obligaciones Financieras</b>	2100,18	1821,42	1728,83	1973,39	1872,54
Proveedores	3612,75	3056,94	2544,36	2676,58	2518,15
Cuentas por Pagar CP	2685,42	2182,54	2366,23	3032,34	2470,39
Obligaciones Laborales	395,29	398,25	289,21	306,41	322,26
Impuestos por Pagar	714,87	710,54	544,63	382,68	361,09
Estimados y Provisiones	595,72	518,24	525,82	581,38	410,99
Pasivos Diferidos	50,51	303,41	44,98	113,84	21,86
<b>Bonos y Papeles Comerciales</b>	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Corto Plazo	141,76	199,02	230,61	247,14	135,89
<b>Total Pasivo Corriente</b>	10265,44	8751,4	8225,01	8946,15	7944,77
<b>Obligaciones Financieras (LP)</b>	6700,09	3918,13	3735,88	4085,8	3646,56
Proveedores L.P.	43,21	68,76	66,69	35,57	50,52
Cuentas por Pagar LP	891,45	682,08	598,86	1063,7	693,52
Obligaciones Laborales LP	32,3	283,68	26,91	29,82	19,07
Estimados y Provisiones LP	216,42	233,52	234,58	234,42	226,14
Diferidos LP	338,42	319,07	270,19	212,41	208,23
<b>Bonos y Papeles Comerciales (LP)</b>	554,69	501,25	361,45	397,88	390,63
Otros Pasivos LP	264,56	141,88	170,82	22,3	29,7
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	9008,59	5865,75	5427,83	5834,3	5159,3
<b>TOTAL PASIVO</b>	19274,03	14602,67	13652,84	14780,44	13104,06
<b>Capital</b>	2527,55	2305,74	2137,03	2120,37	1921,2
Superavit de Capital	7057,69	5953,24	5665,92	3187,53	6010,88
Reservas de Capital	7624,84	6440,96	5655,63	5385,73	4452,48
<b>Revalorización del Patrimonio</b>	4007,68	3899,77	3885,19	4476,36	4717,06
Acciones Preferenciales	43,27	0,53	0,05	0,92	0
Utilidades del Ejercicio	2824,76	2736,95	1999,13	2165,71	1937,43
Utilidades Retenidas	571,01	510,06	453,61	33,51	179,07
Superavit de Valorizaciones	16845,19	22776,99	13630,01	15065,97	9826,46
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	60724,86	52399,83	46418,43	46647,58	42002,85
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio Neto</b>	41450,83	37797,16	32765,6	31075,28	28393,62
Otros Activos Corrientes	662,04	0	0	809,85	0
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0

### 9.3.1 Análisis Vertical del Balance General – Sector

<b>Análisis Vertical</b>				
<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
1,34%	1,78%	1,78%	1,59%	1,45%
0,72%	0,91%	0,91%	1,28%	1,27%
7,99%	8,38%	8,19%	9,08%	10,38%
0,07%	0,07%	0,05%	0,05%	0,07%
0,13%	0,16%	0,14%	0,18%	0,17%
7,91%	8,28%	8,08%	8,94%	10,28%
6,65%	7,13%	7,31%	7,37%	6,95%
0,84%	0,91%	1,02%	0,99%	1,14%
3,35%	3,34%	5,44%	6,46%	5,83%
0,50%	0,50%	0,43%	0,56%	0,57%
<b>21,26%</b>	<b>22,65%</b>	<b>24,83%</b>	<b>26,20%</b>	<b>26,90%</b>
15,33%	15,39%	15,21%	14,88%	15,77%
3,38%	3,47%	2,88%	2,70%	2,00%
<b>29,61%</b>	<b>24,89%</b>	<b>25,71%</b>	<b>22,63%</b>	<b>29,70%</b>
1,16%	1,30%	1,24%	1,56%	1,25%
0,57%	0,66%	0,53%	0,77%	0,77%
1,09%	1,12%	1,52%	1,06%	1,15%
0,03%	0,11%	0,15%	0,16%	0,14%
<b>27,80%</b>	<b>30,85%</b>	<b>28,43%</b>	<b>32,07%</b>	<b>23,18%</b>
<b>78,74%</b>	<b>77,35%</b>	<b>75,17%</b>	<b>74,03%</b>	<b>73,10%</b>
<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
10,90%	12,47%	12,66%	13,35%	14,29%
18,74%	20,93%	18,64%	18,11%	19,22%
13,93%	14,95%	17,33%	20,52%	18,85%
2,05%	2,73%	2,12%	2,07%	2,46%
3,71%	4,87%	3,99%	2,59%	2,76%
3,09%	3,55%	3,85%	3,93%	3,14%
0,26%	2,08%	0,33%	0,77%	0,17%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,74%	1,36%	1,69%	1,67%	1,04%
<b>53,26%</b>	<b>59,93%</b>	<b>60,24%</b>	<b>60,53%</b>	<b>60,63%</b>
<b>34,76%</b>	<b>26,83%</b>	<b>27,36%</b>	<b>27,64%</b>	<b>27,83%</b>
0,22%	0,47%	0,49%	0,24%	0,39%
4,63%	4,67%	4,39%	7,20%	5,29%
0,17%	1,94%	0,20%	0,20%	0,15%
1,12%	1,60%	1,72%	1,59%	1,73%
1,76%	2,19%	1,98%	1,44%	1,59%
2,88%	3,43%	2,65%	2,69%	2,98%
1,37%	0,97%	1,25%	0,15%	0,23%
<b>46,74%</b>	<b>40,17%</b>	<b>39,76%</b>	<b>39,47%</b>	<b>39,37%</b>
<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
6,10%	6,10%	6,52%	6,82%	6,77%
17,03%	15,75%	17,29%	10,26%	21,17%
18,39%	17,04%	17,26%	17,33%	15,68%
9,67%	10,32%	11,86%	14,40%	16,61%
0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6,81%	7,24%	6,10%	6,97%	6,82%
1,38%	1,35%	1,38%	0,11%	0,63%
<b>40,64%</b>	<b>60,26%</b>	<b>41,60%</b>	<b>48,48%</b>	<b>34,61%</b>
<b>146,50%</b>	<b>138,63%</b>	<b>141,67%</b>	<b>150,11%</b>	<b>147,93%</b>
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1,09%</b>	0,00%	0,00%	1,77%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

### 9.3.2 Análisis Horizontal Balance General – Sector

Análisis Horizontal - Variación Absoluta				Análisis Horizontal - Variación Relativa			
2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
-117,69	106,22	97,83	126,28	-12,63%	12,86%	13,44%	20,98%
-38,21	55,15	-165,38	62,29	-7,99%	13,04%	-28,10%	11,84%
458,7	593,21	-364,17	-145,36	10,44%	15,61%	-8,75%	-3,37%
1,74	15,05	-1,25	-3,27	4,49%	63,45%	-5,01%	-11,58%
-1,6	16,25	-17,52	12,26	-1,95%	24,68%	-21,02%	17,24%
460,05	590,82	-349,6	-166,31	10,60%	15,75%	-8,53%	-3,90%
305,33	340,01	12	496,68	8,18%	10,02%	0,35%	17,22%
32,84	3,84	18,06	-18,25	6,90%	0,81%	3,98%	-3,86%
284,16	-771,23	-439,34	545,83	16,21%	-30,56%	-14,83%	22,58%
40,03	61,97	-54,51	18,8	15,28%	30,98%	-21,41%	7,97%
1039,53	340,9	-487,61	854,37	8,76%	2,96%	-4,06%	7,65%
1242,21	1006,62	232,47	280,01	15,40%	14,26%	3,41%	4,28%
234,04	485,15	95,88	408,51	12,85%	36,33%	7,73%	49,15%
4938,91	1109,06	1557,07	-1947,78	37,87%	9,29%	15,01%	-15,80%
18,58	105,51	-137,07	197,97	2,72%	18,26%	-19,17%	38,30%
4,35	97,88	-109,2	34,95	1,27%	39,81%	-30,76%	10,92%
78,28	-123,37	221,05	8,78	13,40%	-17,43%	45,42%	1,84%
-41,64	-11,32	-2,83	12,39	-71,92%	-16,35%	-3,93%	20,77%
714,05	2969,08	-1510,02	5089,89	4,42%	22,50%	-10,27%	52,92%
7285,51	5640,5	941,36	3612,63	17,98%	16,17%	2,77%	11,91%
<b>8325,03</b>	<b>5981,4</b>	<b>562,71</b>	<b>4358,04</b>	<b>15,89%</b>	<b>12,89%</b>	<b>1,23%</b>	<b>10,50%</b>
278,76	92,59	-244,56	100,85	15,30%	5,36%	-12,39%	5,39%
555,81	512,58	-132,22	158,43	18,18%	20,15%	-4,94%	6,29%
502,88	-183,69	-666,11	561,95	23,04%	-7,76%	-21,97%	22,75%
-2,96	109,04	-17,2	-15,85	-0,74%	37,70%	-5,61%	-4,92%
4,33	165,91	161,95	21,59	0,61%	30,46%	42,32%	5,98%
77,48	-7,58	-55,56	170,39	14,95%	-1,44%	-9,56%	41,46%
-252,9	258,43	-68,86	91,98	<b>-83,35%</b>	<b>574,54%</b>	<b>-60,49%</b>	<b>420,77%</b>
0	0	0	0	-	-	-	-
-57,26	-31,59	-16,53	111,25	-28,77%	-13,70%	-6,69%	81,87%
1514,04	526,39	-721,14	1001,38	17,30%	6,40%	-8,06%	12,60%
2781,96	182,25	-349,92	439,24	<b>71,00%</b>	4,88%	-8,56%	12,05%
-25,55	2,07	31,12	-14,95	-37,16%	3,10%	<b>87,49%</b>	-29,59%
209,37	83,22	-464,84	370,18	30,70%	13,90%	-43,70%	53,38%
-251,38	256,77	-2,91	10,75	<b>-88,61%</b>	<b>954,18%</b>	-9,76%	56,37%
-17,1	-1,06	0,16	8,28	-7,32%	-0,45%	0,07%	3,66%
19,35	48,88	57,78	4,18	6,06%	18,09%	27,20%	2,01%
53,44	139,8	-36,43	7,25	10,66%	38,68%	-9,16%	1,86%
122,68	-28,94	148,52	-7,4	<b>86,47%</b>	-16,94%	<b>666,01%</b>	-24,92%
3142,84	437,92	-406,47	675	53,58%	8,07%	-6,97%	13,08%
<b>4671,36</b>	<b>949,83</b>	<b>-1127,6</b>	<b>1676,38</b>	<b>31,99%</b>	<b>6,96%</b>	<b>-7,63%</b>	<b>12,79%</b>
221,81	168,71	16,66	199,17	9,62%	7,89%	0,79%	10,37%
1104,45	287,32	2478,39	-2823,35	18,55%	5,07%	77,75%	-46,97%
1183,88	785,33	269,9	933,25	18,38%	13,89%	5,01%	20,96%
107,91	14,58	-591,17	-240,7	2,77%	0,38%	-13,21%	-5,10%
42,74	0,48	-0,87	0,92	<b>8064,15%</b>	<b>960,00%</b>	<b>-94,57%</b>	-
87,81	737,82	-166,58	228,28	3,21%	36,91%	-7,69%	11,78%
60,95	56,45	420,1	-145,56	11,95%	12,44%	<b>1253,66%</b>	-81,29%
-5931,8	9146,98	-1435,96	5239,51	-26,04%	67,11%	-9,53%	53,32%
8325,03	5981,4	-229,15	4644,73	15,89%	12,89%	-0,49%	11,06%
0	0	0	0	-	-	-	-
<b>3653,67</b>	<b>5031,56</b>	<b>1690,32</b>	<b>2681,66</b>	<b>9,67%</b>	<b>15,36%</b>	<b>5,44%</b>	<b>9,44%</b>
662,04	0	-809,85	809,85	-	-	<b>-100,00%</b>	-
0	0	0	0	-	-	-	-

## 9.4 Estado de Resultados – Sector

<b>ESTADO DE RESULTADOS - SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS (En miles de Millones)</b>					
Descripcion	2013	2012	2011	2010	2009
Ventas	40667,65	36341,75	32706,09	32069,95	31903,17
Costo de venta	25418,87	23167,94	21088,13	20655,06	21291,12
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>15248,78</b>	<b>13270,81</b>	<b>11643,42</b>	<b>11672,26</b>	<b>10685,53</b>
Gastos de Administracion	3335,98	2716,57	2359,98	2090,3	1995,88
Gastos de Ventas	8248,45	7096,04	6317,58	6701,91	6162,6
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3686,06</b>	<b>3460,47</b>	<b>2937,46</b>	<b>2924,82</b>	<b>2628,53</b>
Total Gastos No Operacionales	2146,03	1849,43	1778,45	1700,25	2188,87
Total Ingresos No Operacionales	2163,09	1890,77	1489,07	1457,99	1946,91
Correccion Monetaria	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>3703,11</b>	<b>3534,02</b>	<b>2661,16</b>	<b>2745,73</b>	<b>2411,12</b>
Impuesto de Renta	880,66	809,14	668,46	581,56	473,69
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2824,76</b>	<b>2711,84</b>	<b>1990,44</b>	<b>2080,84</b>	<b>1895,39</b>
Depreciación y Amortización	1048,84	952,65	870,2	828,88	754,01
Ingresos Financieros	7304,14	5274,52	0	1189	169
Otros Ingresos No Operacionales	21391,2	20439,2	0	6650	45
Cargos Diferidos	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	911,47	17471,82	0	356	1664
Otros Gastos No Operacionales	1889,88	3480,08	0	1139	77

### 9.4.1 Análisis Vertical del Estado de Resultados – Sector

<b>Análisis Vertical</b>				
2013	2012	2011	2010	2009
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
62,50%	63,75%	64,48%	64,41%	66,74%
37,50%	36,52%	35,60%	36,40%	33,49%
8,20%	7,48%	7,22%	6,52%	6,26%
20,28%	19,53%	19,32%	20,90%	19,32%
9,06%	9,52%	8,98%	9,12%	8,24%
5,28%	5,09%	5,44%	5,30%	6,86%
5,32%	5,20%	4,55%	4,55%	6,10%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9,11%	9,72%	8,14%	8,56%	7,56%
2,17%	2,23%	2,04%	1,81%	1,48%
6,95%	7,46%	6,09%	6,49%	5,94%
2,58%	2,62%	2,66%	2,58%	2,36%
17,96%	14,51%	0,00%	3,71%	0,53%
52,60%	56,24%	0,00%	20,74%	0,14%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2,24%	48,08%	0,00%	1,11%	5,22%
4,65%	9,58%	0,00%	3,55%	0,24%

#### 9.4.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados- Sector

Análisis Horizontal - Variación Absoluta				Análisis Horizontal - Variación Relativa			
2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
4325,90	3635,66	636,14	166,78	11,90%	11,12%	1,98%	0,52%
2250,93	2079,81	433,07	-636,06	9,72%	9,86%	2,10%	-2,99%
1977,97	1627,39	-28,84	986,73	14,90%	13,98%	-0,25%	9,23%
619,41	356,59	269,68	94,42	22,80%	15,11%	12,90%	4,73%
1152,41	778,46	-384,33	539,31	16,24%	12,32%	-5,73%	8,75%
225,59	523,01	12,64	296,29	6,52%	17,80%	0,43%	11,27%
296,60	70,98	78,20	-488,62	16,04%	3,99%	4,60%	-22,32%
272,32	401,70	31,08	-488,92	14,40%	26,98%	2,13%	-25,11%
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
169,09	872,86	-84,57	334,61	4,78%	32,80%	-3,08%	13,88%
71,52	140,68	86,90	107,87	8,84%	21,05%	14,94%	22,77%
112,92	721,40	-90,40	185,45	4,16%	36,24%	-4,34%	9,78%
96,19	82,45	41,32	74,87	10,10%	9,47%	4,99%	9,93%
2029,62	5274,52	-1189,00	1020,00	38,48%	-	-100,00%	603,55%
952,00	20439,20	-6650,00	6605,00	4,66%	-	-100,00%	14677,78%
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
-16560,35	17471,82	-356,00	-1308,00	-94,78%	-	-100,00%	-78,61%
-1590,20	3480,08	-1139,00	1062,00	-45,69%	-	-100,00%	1379,22%

#### 9.5 Indicadores – Industria de Alimentos Zenú S.A.S

##### 9.5.1 Interpretación de los indicadores de rentabilidad

		2013	2012	2011	2010	2009	
Indicadores de Rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	-0,9765%	0,3032%	4,6484%	19,6461%	17,6336%
	Rentabilidad de los Activos Totales	Utilidad Neta / Activos Totales	-0,5924%	0,1743%	2,5223%	9,0560%	7,7051%
	Rentabilidad Operativa	Utilidad Operacional / Activos Operativos	-23,3885%	-4,6107%	18,0900%	31,1571%	26,4795%

- *Rentabilidad del patrimonio:* En el año 2010, la rentabilidad del patrimonio fue la mayor en comparación a los años siguientes

indicando que por cada 100 pesos que la compañía invirtió en el patrimonio se generó \$19.64 de utilidad neta, en el año siguiente (2011) se evidencia una baja del 15%, lo cual indica que la utilidad neta no aumentó, una tendencia que se mantuvo en el último año analizado (2013) en el cual ocurrió una disminución, ya que pasó de un 0.30% a un -0.97%.

- *Rentabilidad de los activos totales:* Por cada \$1 que la compañía invirtió en los activos totales se generó 9,05 pesos de utilidad neta en el año 2010, para el año 2012 la utilidad neta disminuyó y los activos totales disminuyeron significativamente pasando de un 9.056% a un 0,17%. Tendencia que se mantuvo para el año 2013 ya que la utilidad neta pasó a ser -0,59%
- *Rentabilidad operativa:* En el año 2009 por cada \$100 de activos operativos se obtuvieron \$26,48 de utilidad para responderle a bancos y propietarios, en el año 2010 se puede observar que aumenta a \$31,15 de utilidad para responder a los bancos, lo cual es favorable para la compañía, debido a que la utilidad operacional aumentó. Sin embargo en el año 2012, por el contrario, la tendencia no se mantuvo ya que hubo una disminución debido a que la utilidad se redujo, por lo cual la rentabilidad operativa del año 2013 disminuyó significativamente.

## 9.5.2 Interpretación de los indicadores de productividad

		2013	2012	2011	2010	2009	
Indicadores de Productividad	Productividad del Activo Total	Ingreso Operacional / Activo Total	0,20	0,31	0,46	1,01	1,06
	Productividad del Activo Operacional	Ingreso Operacional / Activo Operacional	0,80	0,96	1,15	2,03	2,24
	Productividad de la Propiedad, planta y equipo	Ingreso Operacional / Activo Fijo	0,83	1,26	2,37	6,59	6,66
	Productividad de Capital de Trabajo Operativo	Ingreso Operacional / KTO	5,10	2,40	6,52	8,67	7,81

- *Productividad del activo total:* Por cada 100 pesos que invertidos en los activos totales se obtuvieron \$0.46 de ingresos operacionales en el año 2011, en el año siguiente vemos que los ingresos operacionales disminuyeron a \$0.31 y en el año 2013 vemos que por cada 100 pesos de activos totales se obtuvieron \$0.20 de ventas. Podemos observar que el indicador de este año es menor con respecto al año anterior y está muy por debajo del 2009 y esto es debido a que los activos totales no aumentaron en el 2013
- *Productividad del activo operacional:* La compañía de cárnicos Zenú tuvo unos activos con rotación de 1,15 veces en el año 2011, rotación que disminuyó en el año 2012 y en el año 2013 ocurrió de la misma forma. Esto puede ser debido a que los deudores, los inventarios, entre otros, aumentaron en el último año.
- *Productividad de la propiedad, planta y equipo:* la compañía, en el año 2011 posee por cada \$100 de propiedad planta y equipo una obtención de \$2.37 de ingresos operacionales, en el año 2012 este

disminuyó debido a que las ventas también disminuyeron, para el año 2013 la tendencia de los anteriores indicadores se mantuvo en cuanto a propiedad planta y equipo.

- *Productividad del KTO:* La compañía por cada \$100 que invirtió en el Kto, se obtuvo \$6.52 en el 2011 de ventas, valor que disminuyó significativamente el año 2012 a \$2.40 de ingresos, en el último año Zenú recibió una mayor cantidad ya que se generó \$5.10 de ventas y esto a es debido que los deudores clientes, inventarios entre otros, disminuyeron a diferencia del año anterior.

### 9.5.3 Interpretación de los indicadores de actividad

		2013	2012	2011	2010	2009
Indicadores de Actividad	Rotación de Cartera → Ingresos Operacional / Deudores y/o Cartera	7,57	2,64	7,57	14,38	13,43
	Rotación de Inventario → Costo de Ventas / Inventarios	8,29	8,89	15,81	12,76	11,64
	Rotación de Proveedores → Compras / Proveedores	13,45	5,06	14,80	17,34	10,71
Indicadores de Actividad	Periodo de Recaudo (Días) → Deudores x 360 / Ingresos Operacional	48	136	48	25	27
	Periodo de Reposición (Días) → Inventarios x 360 / Costo de Ventas	43	40	23	28	31
	Periodo de Pago (Días) → Proveedores x 360 / Compras	27	71	24	21	34

- *Rotación de cartera:* En el año 2011 la rotación de cartera fue de 7,57 veces, para el siguiente año hubo una disminución significativa de 2,05 veces, comportamiento que no se mantuvo en el último año, aumentando a 7.55 veces en la rotación.
- *Rotación de inventarios:* Este indicador mostro una tendencia de baja comparando los primeros dos años analizados, para el 2011 se no es

tan buena la cifra ya que arroja un tiempo de 15,81 el cual es incluso superior a los dos años anteriores. Para el 2012 baja el tiempo de rotación a 8,9 manteniendo la tendencia para el último año.

- *Rotación de proveedores:* La rotación de proveedores por lo tanto tuvo una tendencia contraria a los inventarios, ya que muestra fluctuación que inician con tiempo de rotación de 10,71 para el 2009 y en el 2013 muestra un tiempo de 13,45.
- *Periodo de recaudo:* La compañía Zenú presenta un balance negativo en cuanto a la recaudación de su cartera en los primeros años analizados, ya que del 2010 pasa al 2011 aumentando sus días de recaudo en 23 días, manteniendo esta negativa tendencia al 2012. Pero para el último año analizado se puede decir que mejora la cifra en días de recaudo, que pasan de ser 136 a 48 días.
- *Periodo de reposición:* Inicia el análisis en 2011 en donde podemos observar que la compañía cuenta con inventario suficientes para vender durante 23 días esto evidencia que los periodos de rotación de los inventarios de Zenú han disminuido, Este periodo de reposición aumento en el año 2012 y 2013 a 40 y 43 días respectivamente, lo cual se pudo haber dado por las ventas.
- *Periodo de pago:* En el año 2011 la compañía paga en promedio a sus proveedores cada 24 días, siguiendo una tendencia a aumentar los días para el 2012, finalizando el 2013 con 27 días.

#### 9.5.4 Interpretación de los márgenes de utilidad

		2013	2012	2011	2010	2009
Margenes de Utilidad	Margen Bruto → Utilidad Bruta / Ingreso Operacional	47,00%	65,12%	64,16%	39,32%	36,79%
	% Costos de Ventas → Costo de Ventas / Ingreso Operacional	53,00%	34,88%	35,84%	60,68%	63,21%
	Margen Operacional → Utilidad Operacional / Ingreso Operacional	-29,21%	-4,78%	15,75%	15,35%	11,84%
	% Gastos Operacionales → Gtos Operacionales / Ingreso Operacionales	76,20%	69,91%	48,41%	23,97%	24,95%
	Margen Neto → Utilidad Neta / Ingreso Operacional	-2,93%	0,56%	5,45%	8,92%	7,28%

- *Margen bruto:* De los años analizados, el que mayor utilidad bruta generó, fue el año 2012, ya que por cada \$100 pesos vendidos en este año, se generó \$65,12 pesos de Utilidad bruta, mientras que en el último año analizo, esta bajó a 47,00%. Esto quiere decir que la empresa Zenú fue más lucrativa y tuvo mayor resistencia a una posible caída a las ventas en 2012.
- *Porcentaje del costo de ventas:* El costo de ventas en el año 2013 represento el 53,00% de las ventas, en el año 2012 el 34,88% y en el año 2011 el 35,84% de las ventas. Los proveedores se quedaron con 53,00%, 34,88% y 35,84% de los Ingresos Operacionales en los años 2013, 2012 y 2011 respectivamente. Por ello se puede inferir que a lo largo de los años analizados, la empresa obtiene mayor porcentaje de los Ingresos Operacionales, lo que le puede generar mayor liquidez y sostenibilidad a la empresa.

- *Margen Operacional:* La compañía generó una Utilidad Operacional de -29,21% en el año 2013, es decir, por cada \$100 vendidos se dejó de generar \$29,21 de Utilidad Operacional. A comparación de los años anteriores este margen se redujo en gran medida, esto debido principalmente a que los gastos operacionales aumentaron a través de los años analizados.
- *Porcentaje Gastos Operacionales:* Los gastos operacionales representan un 76,20% de las ventas en el año 2013, un porcentaje mayor que en los dos años anteriores. Esto quiere decir que los gastos operacionales de Zenu, tanto de ventas como administrativos, están consumiendo cada vez más porcentaje del ingreso, pues pasó de consumir el 48,41% en 2011, a consumir 76,20% en 2013.
- *Margen Neto:* La utilidad neta en el año 2013 correspondió a un -2,93% de los ingresos operacionales. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido, la empresa Zenú ha dejado de generar 2,93 centavos de utilidad neta en el año 2013.

### 9.5.5 Interpretación de los indicadores de endeudamiento

		2013	2012	2011	2010	2009	
Indicadores de Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	39,34%	42,52%	45,74%	53,90%	56,30%
	Endeudamiento Financiero	Obligaciones Financieras / Activo Total	5,99%	0,02%	0,03%	8,89%	6,90%
	Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Total Activos	11,44%	8,36%	14,33%	22,56%	21,16%
	Cobertura de Inetereses	Gastos Financieros / Utilidad Operativa	-37,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

- *Nivel de endeudamiento:* En el año 2013 por cada \$100 que la empresa tiene invertidos en activos, \$39,34 han sido financiado por los acreedores (Bancos, proveedores, clientes, etc) Esto quiere decir que los acreedores son dueños del 39,34% de la compañía, y los socios del 60,66%.
- *Endeudamiento financiero:* En el año 2011 por cada \$100 que la empresa Zenú tiene invertidos en activos, \$0,03 pesos son financiados por acreedores financieros (Establecimientos bancarios), en los años anteriores la empresa contó con acreedores financieros en un porcentaje más elevado.
- *Endeudamiento a corto plazo:* Se puede analizar que en el año 2013 por cada \$100 que la empresa Zenú S.A. tiene invertidos en activos, \$11,44 pesos han sido financiados por acreedores cuyos pagos son exigibles a corto plazo, este aumento con respecto al año 2012, en donde \$8,36 pesos habían sido financiados por acreedores con pagos exigibles a corto plazo.

- *Cobertura de intereses:* Esta cobertura de intereses no se puede realizar pues no se conoce con certeza qué cantidad de dinero de los *Gastos No Operacionales* está destinado a los intereses.

#### 9.5.6 Interpretación de los indicadores de liquidez

		2013	2012	2011	2010	2009
Indicadores de Liquidez	Razón Corriente → Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,21	3,88	2,81	2,22	2,24
	Prueba Ácida → Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	2,09	3,74	2,74	2,00	1,97
	Capital de Trabajo → Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 67.080	\$ 120.190	\$ 142.695	\$ 178.204	\$ 148.112

- *Razón corriente:* » En cuanto a la razón corriente, la compañía cuenta con 2,81 a 1 en el año 2011, de 3,88 a 1 en el año 2012 y de 2,21 a 1 en el año 2013. Los anteriores datos indican que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$2,81, \$3,38 y \$2, 21 en el 2011, 2012 y 2013 respectivamente, para responder las obligaciones pendientes. De estos tres últimos años El año en el que se tuvo un mejor nivel de solvencia fue en el 2012.
- *Prueba ácida:* Por cada \$1 que la compañía debía a corto plazo en el año 2011, contaba con 2,74 en activos de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, estos activos de fácil realización aumentaron a 3,74 en el año 2012. Sin embargo, para el 2013 por cada \$1 que la empresa Zenú debía en el corto plazo, contaba con 2,09 activos de fácil realización sin tener que recurrir a inventarios.

- *Capital de trabajo:* En el año 2011 la compañía tenía \$142.695 para operar después de cumplir con sus obligaciones de corto plazo, esta disminuyó en el año 2012 a \$120,190; y continuo con esta tendencia en el 2013, en el cual la compañía contó con \$67.080 para operar después de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

## 9.6 Indicadores – Sector

### 9.6.1 Interpretación de los Indicadores de Rentabilidad

		2013	2012	2011	2010	2009
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	6,8147%	7,1747%	6,0748%	6,6961%	6,6754%
Rentabilidad de los Activos Totales	Utilidad Neta / Activos Totales	4,6517%	5,1753%	4,2880%	4,5378%	4,5675%
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operacional / Activos Operativos	28,5557%	29,1560%	25,4813%	24,3420%	23,5507%

### 9.6.2 Interpretación de los Indicadores de Productividad

		2013	2012	2011	2010	2009
Productividad del Activo Total	Ingreso Operacional/ Activo Total	0,67	0,69	0,70	0,70	0,77
Productividad del Activo Operacional	Ingreso Operacional / Activo Operacional	3,15	3,06	2,84	2,67	2,86
Productividad de la Propiedad, planta y equipo	Ingreso Operacional / Activo Fijo	4,37	4,51	4,63	4,70	4,87
Productividad de Capital de Trabajo Operativo	Ingreso Operacional / KTO	4,60	4,50	4,58	4,29	4,46

### 9.6.3 Interpretación de los Indicadores de Actividad

		2013	2012	2011	2010	2009
Rotación de Cartera	Ingresos Operacional / Deudores y/o Cartera	8,38	8,27	8,61	7,70	7,40
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ingreso Operacional	37,50%	36,52%	35,60%	36,40%	33,49%
% Costos de Ventas	Costo de Ventas / Ingreso Operacional	62,50%	63,75%	64,48%	64,41%	66,74%
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ingreso Operacional	9,06%	9,52%	8,98%	9,12%	8,24%
% Gastos Operacionales	Gtos Operacionales / Ingreso Operacionales	28,49%	27,00%	26,53%	27,42%	25,57%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ingreso Operacional	6,95%	7,46%	6,09%	6,49%	5,94%
Periodo de Pago (Días)	Financiamiento a 300 / Compras	71	70	73	77	73

### 9.6.4 Interpretación del Margen de Utilidad

### 9.6.5 Interpretación de los Indicadores de Endeudamiento

		2013	2012	2011	2010	2009
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	31,74%	27,87%	29,41%	32,23%	31,58%
Endeudamiento Financiero	Obligaciones Financieras / Activo Total	3,46%	3,48%	3,72%	4,30%	4,51%
Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Total Activos	16,90%	16,70%	17,72%	19,51%	19,15%
Cobertura de Intereses	Gastos Financieros / Utilidad Operativa	24,73%	504,90%	0,00%	12,17%	63,31%

### 9.6.6 Interpretación de los Indicadores de Liquidez

		2013	2012	2011	2010	2009
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,26	1,36	1,40	1,34	1,40
Prueba Ácida	Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	0,86	0,93	0,99	0,97	1,04
Capital de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 2.643	\$ 3.117	\$ 3.303	\$ 3.069	\$ 3.216

## 9.7 Análisis de la Industria de Alimentos Zenú S.A.S frente al Sector, teniendo en cuenta los Indicadores

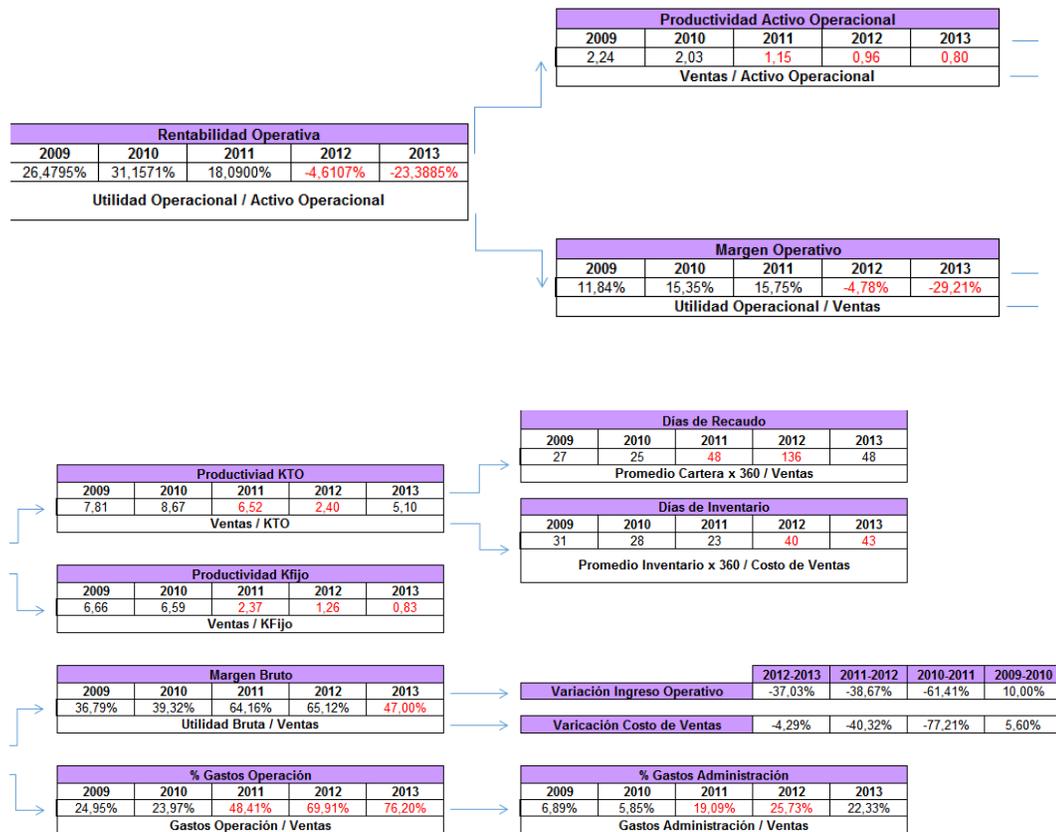
La rentabilidad operativa está por debajo de los indicadores promedios del sector y es motivo de atención ya que el valor de sus activos operacionales deberían generar una mayor utilidad, o en su defecto, una similar a la del sector y no la decreciente que la empresa está manejando con los resultados observados. El indicador que nos corrobora la información es la productividad del activo operacional, nos muestra un comportamiento decreciente también (el mayor de los tres indicadores de rentabilidad), nos explica que sus activos (en especial el activo fijo) son menos productivos con respecto a las ventas obtenidas. El KTO no se muestra muy afectado, la rotación de inventario está conforme al sector y los días de recaudo se muestran cerca a los del sector, de hecho, los de reposición y de pago se ven más eficientes comparados con el sector. El margen operativo está bastante por debajo de acuerdo con el sector, la empresa debe tratar de aumentar ese margen ya que es un punto de atención. Los niveles de margen bruto están por encima de los indicadores del margen del sector y sus gastos operacionales si están elevados en comparación a los del sector, evidenciándose en el incremento de propiedad, planta y equipo de los últimos años.

Hay que tener en cuenta la variación tan alta de los costos de ventas para no contribuir a la disminución de la rentabilidad general de la empresa aunque se encuentre mejor que el sector, la variación del ingreso operativo debe ser superior a del costo de ventas para que sea adecuado en el ámbito empresarial.

Acciones contribuyentes a mejorar: Aumentar el nivel de ventas mejoramiento en los activos operacionales, especialmente el perteneciente al capital

fijo; ya sea en volumen de producción con estos o reduciendo la cantidad invertida para obtener la misma producción. Buscar nuevos proveedores o aprovechar los activos productivos y/o talento humano de mejor forma para no aumentar en tanta proporción los costos de ventas que son tan elevados, buscar estrategias para lograr fluctuaciones positivas en estos puntos sin desmejorar los que no se mencionan y de esta manera, estar parejos o mejor que los estándares en los indicadores de forma satisfactoria y lograr un crecimiento realmente competitivo.

## 9.8 Árbol de Rentabilidad – Industria de Alimentos Zenú S.A.S



Es evidente que hubo una disminución de la Rentabilidad Operativa (pasó de 31,15% en el 2.010, a un 18,09% en el 2.011), es decir que por cada \$100 pesos invertidos en activos operacionales en el año 2.010, se generaron \$31,15 de Utilidad Neta, mientras que en el año 2.011 se generaron \$18,09 de utilidad para atender a bancos y propietarios, siendo esta una caída de utilidades significativa y aún más, en los dos años siguientes, donde la caída llegó a -4,61% y -23,38%.

La productividad de la empresa decayó ya que la relación entre las entradas y salidas del sistema productivo no está siendo eficiente, por cada \$100 que se tiene invertido en el KTO, se generó \$6,52 de ventas en el 2.011 y en el 2.012 este disminuyó aun más, ya que sólo generó \$2,40 de ventas, esto se debe a que los deudores clientes, deudores comerciales e inventarios aumentaron en grandes porcentajes (El más afectado fueron los días de recaudo entre el 2.011 y 2.012, pasando de 48 a 136 y en donde el 2.011 ya había tenía incremento) a diferencia del año anterior haciendo disminuir la productividad del KTO e indicando, que la cantidad de días en los que se convierten en efectivo la cuentas por cobrar, este es un aspecto negativo para la compañía pues en él se determina la capacidad de recuperación de inversión de Zenú, igualmente los días de inventario, estos aumentaron de 23 a 40 y 43 entre el 2.011, 2.012 y 2.013 respectivamente, lo cual impactó de igual manera, negativamente ya que pasaron de convertir su inventario en efectivo en 23 días a convertirlo en 43 días en 2.013.

En cuanto a la productividad del K fijo, se puede observar que disminuyó, ya que en el 2.010 por cada \$100 de propiedad, planta y quipo, se obtuvo \$6,59 de

Ingresos Operacionales, mientras que en el año 2.011 bajó a \$2,37 debido principalmente a que los activos fijos (propiedad, planta y equipo) aumentaron y lo siguieron haciendo hasta el 2.013, donde por cada \$100, se obtuvo \$0,83.

Con respecto a los indicadores de rentabilidad todos disminuyeron en el año 2.013, mostrando indicadores negativos desde el 2.012, lo cual entre otras cosas representa que se disminuyó la Utilidad Neta que se obtiene (la rentabilidad de patrimonio paso de 17,63% en el 2.009 a -0,97% en el 2.013 y la rentabilidad operativa de 16,47% en el 2.009 a -23,38% en el 2.013), la rentabilidad de los activos totales mostró el declive más pequeño entre los tres indicadores, pasando de 7,70% en el 2.009 a -0,59% en el 2.013, lo que implica que cada año los activos producían una menor cantidad de Utilidad Neta, es decir, menos rentabilidad, esto significa que cuenta con menos dinero para responderle a los bancos y propietarios lo cual es negativo para la empresa si se quiere lograr que la misma permanezca en el mercado compitiendo y siga siendo atractiva en el marco de los negocios.

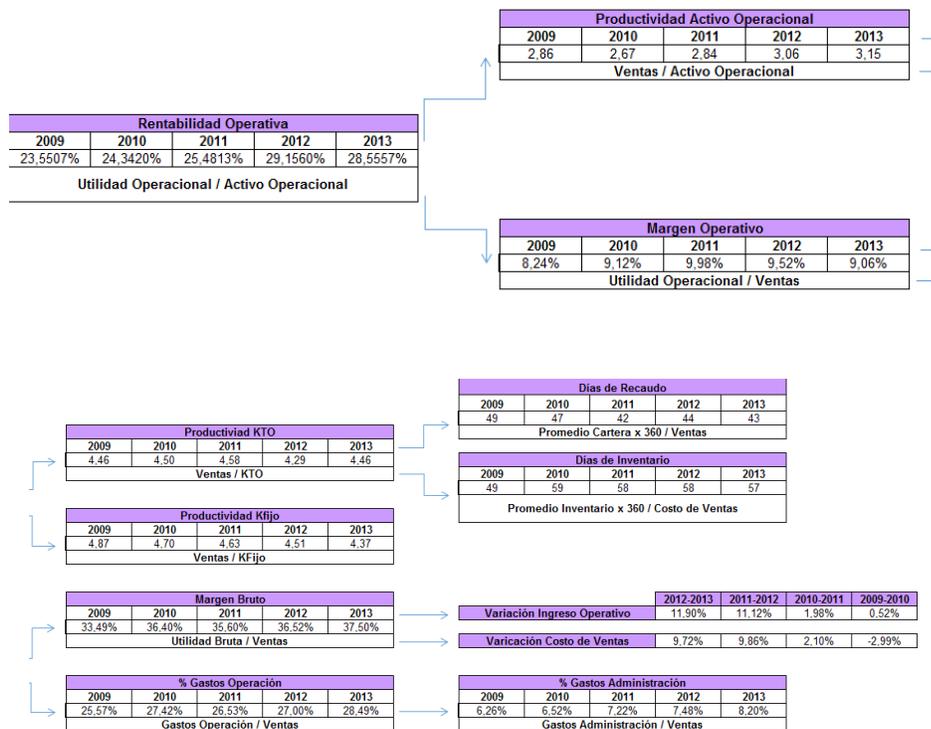
Los indicadores de productividad del activo total, el de productividad del activo operacional y en el de productividad del KTO, son los que principalmente nos dice qué tantas utilidades operativas se están generando y es negativo que estas se disminuyan con el tiempo, ya que significa que la empresa con su actividad esencial no está generando las utilidades que debería, aunque por otro lado, estos indicadores también disminuyeron por el dinero que se inyectó en propiedad, planta y equipo, lo cual a corto plazo puede generar disminución y/o caída en los indicadores pero a largo plazo recuperarse y ayudar a que la empresa vuelva a tener indicadores aumentando.

El Margen Operativo al igual que el Margen Bruto tuvieron una disminución para en el último año analizado. El Margen Operativo pasó de 11,84% en el 2.009 a -29,21% en el 2.013 y el Margen Bruto de 65,12% en el 2.012 a 47,00% en el 2.013 (entre los dos, el más afectado fue el operativo), lo cual indica que por cada \$100 se generó una Utilidad Bruta de \$65,12 en el 2.012 y de \$47,00 en el año siguiente.

El Margen Bruto se ve afectado negativamente debido a que el Costo de Ventas de Zenú decayó menos que los Ingresos Operacionales (los dos tuvieron resultados de variación negativo), lo cual significa que la empresa no está dando un uso eficiente a los Activos Operativos, KTO y Propiedad planta y equipo.

En cuanto a los gastos de operación se observa un aumento (pasó de 24,95% en el 2.009 a 76,20% en el 2.014), estos gastos están constituidos por los gastos de administración (con resultados negativos en el 2.011 y 2.012 a pesar de que disminuyeron, los ingresos operacionales no tuvieron la misma reacción) y los gastos de ventas. Eso significa que en la compañía los gastos operacionales representaron un 76,20% de las ventas en el año 2.013, en otras palabras, los gastos operacionales (ventas y administración) consumieron el 76,20% del ingreso en el 2.013 mientras que en el 2.009 consumieron un 24,95%.

## 9.9 Árbol de Rentabilidad – Sector



## 10. ANÁLISIS DE MERCADO OBJETIVO

- ✓ País objetivo: Chile
- ✓ País alterno: Bélgica

Chile obtuvo el mayor puntaje total en la matriz de selección de mercados, por ende hubo una razón más para seleccionarlo como el país objetivo, siendo este el que más se ajusta a los requerimientos mínimos allí expresados para la exportación del producto perteneciente a la partida arancelaria 16.02.41.00.00.

La calificación se estableció teniendo en cuenta los factores que favorecen la estrategia de internacionalización, calificándolos en una escala de 4 a 1, donde 4 equivale al mayor puntaje (más favorable) y 1 al menor (menos favorable).

- ✓ La primera variable que se tiene en cuenta hace referencia a las importaciones de la partida hechas por el país analizado. En éste se arroja el mayor valor para Bélgica debido al incremento en consumo que se ha dado, por la creciente tendencia de la alimentación saludable, lo cual es reflejado por el aumento porcentual que han tenido todos los países (excepto Dinamarca) del 17% y 19%.
- ✓ En cuanto a la concentración de las importaciones por principal competidor, se calificó teniendo en cuenta los tres principales y sus variables en cuanto a distancia y lo que esto refleja en la estrategia de la compañía Zenú, Chile fue calificado con mayor puntaje (4) debido a que los tres principales competidores se encuentran considerablemente retirados (España, Italia, Estados Unidos) haciendo que las condiciones de acceso sean probablemente más costosas desde estos países (en cuanto a transporte) que las condiciones que pudiese tener nuestro país, lo cual indica que puede darse una competencia a favor de Zenú en precios de producto.
- ✓ Las importaciones per cápita se obtuvieron dividiendo el total de importaciones en el número de habitantes de cada país, en el cual Dinamarca obtiene el mayor puntaje, lo cual se da por su reducido número de habitantes.
- ✓ Exportaciones de Colombia de este tipo de producto no se han registrado a ninguno de los cuatro países de la matriz y en cuanto al arancel, México maneja uno de entrada para estos productos del 20%, Chile por tratado aplica el 6%, Bélgica el 0 % y Dinamarca el 0%.
- ✓ En cuanto a impuestos adicionales, se toma en cuenta el impuesto al valor agregado aplicado en cada país el cual es de: 16%, 19%, 21% y 25% para México, Chile, Bélgica y Dinamarca respectivamente.

- ✓ Se muestran en la matriz restricciones técnicas de entrada al país, así como medida no arancelarias que puedan presentar los productos con proyección de internacionalización.
- ✓ Se toma en cuenta el medio de transporte a utilizar y las frecuencias, teniendo en cuenta que es un producto perecedero y que requiere de ciertas condiciones para el consumo adecuado.
- ✓ En las tarifas de transporte se tiene en cuenta los puertos de salida y llegada en cada país, los cuales muestran el tiempo de tránsito más favorable para el producto.
- ✓ En la matriz se tienen en cuenta factores como el sistema de gobierno, riesgo de no pago, inflación y devaluación.

VARIABLE	MEXICO	P	C	R
Importaciones USD	9.920.000	5,75%	2	0,12
Crecimiento de las importaciones %	17%	5,75%	1	0,06
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	Estados unidos: 9,7% españa: 3,2% canada: 3,1%	5,58%	1	0,06
Importaciones per capita USD	0,82	5,56%	1	0,06
Exportaciones Colombianas USD	-	5,56%		-
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	0,0%	5,56%		-
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	MFN: 20%	5,60%	1	0,06
Impuestos adicionales	IVA: 16%	5,56%	4	0,22
Restricciones tecnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos previos de exportación e importación.</li> <li>• Los productos de origen agrícola requieren Certificado Fitosanitario y Zoosanitario expedido en Colombia por el ICA,</li> <li>• Alimentos de origen animal el Certificado del INVIMA y Registro Sanitario.</li> <li>• cupos: monto a mercancías que pueden ser importadas, en unidades de medidas.</li> <li>• medidas para la práctica desleal del comercio internacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• etiquetado: procedencia,</li> </ul> </li> <li>• Marca, duración, quien lo produce, ingredientes, características como la cantidad y duración, modo de fabricación, etcétera. <ul style="list-style-type: none"> <li>• envase y embalaje.</li> <li>• marcado de país de origen.</li> </ul> </li> <li>• regulaciones sanitarias y zoosanitarias aplicables a los productos agropecuarios, provenientes del reino vegetal y animal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• normas técnicas.</li> <li>• regulaciones de toxicidad.</li> <li>• normas de calidad ISO.</li> <li>• regulaciones ecológicas.</li> </ul> </li> </ul>	5,70%	3	0,17
Medio de transporte	maritimo: 18 navieras con 12 dias de transito directo	5,65%	3	0,17
Frecuencias	semanal	5,56%	1	0,06
Tarifas USD	700+10 = 710	5,56%	2	0,11
PIB (US\$ millones)	1.845	5,56%	1	0,06
PIB per capita (US\$)	15.600	5,41%	1	0,05
Inflación	4,00%	5,60%	1	0,06
Devaluación	-5,38%	5,56%	1	0,06
Sistema de gobierno	Republica federal presidencial	5,15%	3	0,15
Riesgo de no pago	BBB+	5,56%	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>150,06%</b>

CHILE	P	C	R
5.682.000	5,75%	1	0,06
17%	5,75%	3	0,17
españa:3,2% italia:11,5% estados unidos:9,7%	5,58%	4	0,22
0,33	5,56%	2	0,11
-	5,56%		-
0,0%	5,56%		-
MFN: 6%	5,60%	2	0,11
IVA:19%	5,56%	3	0,17
- Para la importación de productos pecuarios requiere el cumplimiento de Exigencias Sanitarias generales y específicas. Las generales especifican procedimientos de importación, de reconocimiento de países y zonas libres de enfermedades, y la habilitación de establecimientos de origen de los productos. Entre estas exigencias, se ubican también aquellas que pueden afectar a varios tipos de productos. • licencias e impuestos a productos específicos para la importación. • Exigencias sanitarias por el SAG. • Certificado sanitario oficial proveniente de la entidad competente en cada país	5,70%	4	0,23
Maritimo:16 navieras con 6 dias de transito directo	5,65%	4	0,23
semanal	5,56%	1	0,06
450+6 = 456	5,56%	3	0,17
335.400	5,56%	3	0,17
19.100	5,41%	3	0,16
1,70%	5,60%	3	0,17
1,27%	5,56%	4	0,22
Republica democratica presidencialista	5,15%	4	0,21
AA-	5,56%	3	0,17
	<b>100%</b>		<b>261,11%</b>

BELGICA	P	C	R
82.189.000	5,75%	4	0,23
19%	5,75%	4	0,23
francia:5,2% italia:11,5% alemania:25,7%	5,58%	1	0,06
7,87	5,56%	3	0,17
-	5,56%		-
0,0%	5,56%		-
General: 34,35% Preferencia:0%	5,60%	3	0,17
IVA: 21%	5,56%	1	0,06
Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución: • trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen • normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal • normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos • normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos • normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultracongelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad) • requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos • normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos • controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos.	5,70%	1	0,06
Marítimo: 10 navieras con 15 días de tránsito directo	5,65%	2	0,11
semanal	5,56%	1	0,06
300+10 = 310	5,56%	4	0,22
421.700	5,56%	4	0,22
37.800	5,41%	4	0,22
1,30%	5,60%	4	0,22
-0,79%	5,56%	2	0,11
Monarquía parlamentaria y federal	5,15%	1	0,05
AA	5,56%	2	0,11
	100%		229,01%

DINAMARCA		P	C	R
	50.426.000	5,75%	3	0,17
	-6%	5,75%	1	0,06
Alemania:26,7%	Italia: 11,5%	5,58%	2	0,11
	9,05	5,56%	4	0,22
		5,56%		-
	0,0%	5,56%		-
General: 34,35%	Preferencia:0%	5,60%	3	0,17
	IVA: 25%	5,56%	1	0,06
<p>Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen</li> <li>• normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal <ul style="list-style-type: none"> <li>• normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos</li> <li>• normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos</li> </ul> </li> <li>• normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultracongelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad)</li> <li>• requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos</li> </ul> </li> <li>• controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos.</li> </ul>		5,70%	1	0,06
	Marítimo: 7 navieras con 25 días de tránsito con conexión	5,65%	1	0,06
	semanal	5,56%	1	0,06
	750 + 10 = 760	5,56%	1	0,06
	211.300	5,56%	2	0,11
	37.800	5,41%	4	0,22
	0,80%	5,60%	4	0,22
	-0,79%	5,56%	2	0,11
	Monarquía constitucional	5,15%	2	0,10
	AAA	5,56%	4	0,22
		100%		199,98%

## 11. SELECCIÓN DE PAÍS

Chile fue seleccionado como país objetivo principalmente por el puntaje obtenido en la matriz de selección de mercados que se basa en los factores que contribuyen al desarrollo favorable de la estrategia de internacionalización de la empresa Zenú.

Es un país con un gran potencial de consumo de jamones, por encima de otros países de Suramérica. Las condiciones en cuanto al porcentaje de incremento en importaciones muestran buenas referencias para la inversión, de la misma forma los principales proveedores se encuentran ubicados a gran distancia de Chile, lo cual repercute en el costo de transporte y por ende en el precio del producto final, lo anterior representa una ventaja para Colombia en este aspecto debido a la cercanía que tienen estos dos países (en comparación a los principales competidores) y las múltiples formas de acceso que operan frecuentemente de un lado a otro.

Los diferentes requisitos de acceso para este país y las medidas no arancelarias, permiten que para una empresa como Zenú, sea factible cumplir con el 100% de los requisitos y expectativas necesarias para la comercialización y consumo del jamón en Chile.

En cuanto a transporte principal, Colombia cuenta con 16 navieras que ofrecen un recorrido de 6 días en promedio en transido directo a Chile. La tarifa es de aproximadamente 456 USD (con recargo) para la exportación de un contenedor de 20

pies y en la selección del puntaje para esta variable, se tiene en cuenta el acceso terrestre al puerto de salida que ofrece la frecuencia apta para el producto.

De esta forma se define Chile como mejor destino para el producto seleccionado, teniendo como argumento las variables anteriormente analizadas, en las cuales Chile obtuvo la mayor calificación.

## 12. CONDICIONES DE ACCESO<sup>4</sup>

### 12.1 ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN

- País de origen: Colombia
- País destino: República de Chile
- Estrategia de entrada al mercado externo: Exportación directa.

#### 12.1.1 Datos generales:

- Capital: Santiago de Chile
- Idioma: Español
- Tipo de Gobierno: República
- Religión: Católico 70%, Evangélico 15,1%, Testigos de Jehová 1,1%, otras 13,9%
- Moneda: Peso chileno
- Principales Ciudades: Antofagasta, Arica, Vina del mar, Valparaíso, Valdivia

#### 12.1.2 Indicadores Socio Económicos:

- Población: 17,067,369
- PIB (US\$ Millones): 303,500
- PIB Per Cápita (US\$): 17,400
- % Crecimiento PIB: 5,90
- Tasa de Devaluación %: -25,60
- Tipo de cambio (Moneda país / USD): 0.02

---

<sup>4</sup> <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>

- Tipo de cambio bilateral (Moneda país / COP): 3,82
- Tasa de desempleo: 6,60
- Inflación: 3,30
- Riesgo de no pago: A2 (COFACE)

## 12.2 TECNICAS DE MERCADEO

La promoción comercial y publicidad son componentes cada vez más importantes en la penetración y consolidación de mercados internacionales.

En cuanto a la publicidad, se estima que en 1998, fueron invertidos unos USD 666 millones, de los cuales el 43% los representan los anuncios en televisión La Red,

Televisión Nacional TVN, Chilevisión y Megavisión. Un 35% lo absorben los periódicos, destacándose El Mercurio, La Tercera, El Diario, Estrategia y La Hora.

La publicidad en la radio representó el 11% y otro 11% las revistas y publicidad exterior (vallas en las calles y el metro).

## 12.3 SISTEMA TRIBUTARIO CHILENO

### 12.3.1 Fundamentos

La Constitución establece cuatro principios fundamentales sobre los cuales se basa el sistema tributario en Chile:

- Legalidad - sólo por virtud de una ley puede establecerse, modificarse o removerse un impuesto

- Igualdad - la tributación deberá ser acorde con el principio de Igualdad ante la Ley
- Equidad - los impuestos manifiestamente desproporcionados o injustos no pueden establecerse, cuyo juicio lo hacen las cortes
- No apropiación - todos los impuestos recolectados deberán tener como destino, los fondos de la nación.

### 12.3.2 Principales Impuestos

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Impuesto de Timbre y Estampillas.
- Impuesto territorial.
- Impuesto de herencia o donaciones.
- Impuesto a ventas especiales.

El servicio de Impuestos Internos (S.I.I.) es el ente encargado de fiscalizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos tributarios y está autorizado para emitir reglas e instrucciones sobre estas materias

### 12.3.3 Pago de Impuestos

Con excepción del período final de existencia de una sociedad, anualmente a 31 de diciembre deben prepararse estados financieros para efectos del impuesto a la renta. La declaración de renta debe presentarse durante el mes de abril del año siguiente.

Es obligatorio efectuar mensualmente pagos provisionales de impuesto a la renta y la cifra a pagar se determina por medio de la aplicación

de un porcentaje al ingreso mensual bruto del imponente. El IVA, los impuestos personales y de retención deben ser declarados y pagados mensualmente.

#### 12.4 PROCESOS DE INTERNALIZACIÓN

La estrategia de Zenú consiste en estudiar el mercado del país a incursionar con el fin de definir cuáles serían los medios de distribución más adecuados, así como también el modelo de negocio con el que se puede penetrar el mercado para hacerlo de la forma más adecuada posible, dadas las características culturales y socioeconómicas del país y teniendo en cuenta que existen diversas formas de ingresar al nuevo mercado, la cual puede ser a través de alianzas comerciales para distribución o maquila o incluso a través de distribuidoras propias.

El proceso de internacionalización que se lleve a cabo debe tener y fortalecerse de ciertas estrategias principales, las cuales pueden consistir en la estandarización de los procesos, el fortalecimiento de su cultura organizacional y el mercadeo de sus productos en cada país.

La estandarización puede ser una estrategia que se refleje en la simplificación al reducir procesos innecesarios; la unificación, que permite el intercambio a nivel internacional; y la especificación, que reduce errores al clarificar procesos.

Hoy en día, Zenú ha estandarizado algunos de sus procesos y cuenta con un avanzado sistema computarizado que ayuda a optimizar varios de los procesos de producción, así como los centros de distribución, para poder operar de la mejor forma y facilitar la aplicación de normas a cada uno de los procesos, desde el más complejo hasta el más sencillo.

## 12.5 RIESGOS LOGÍSTICOS DEL PAÍS

En la actualidad, el mayor número de operaciones comerciales internacionales se realiza a través del transporte marítimo. Este medio de transporte representa *aproximadamente el 80% del comercio mundial*<sup>5</sup> según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Los puertos se han convertido en centros logísticos en donde se realizan diferentes operaciones de manipulación de carga y de control por parte de entidades nacionales. Por esta razón se han convertido en un factor clave de competitividad pues de él dependen en gran parte factores como: costos, precios, optimización en servicios y estructura portuaria ofrecida.

En este informe presentamos el análisis de la eficiencia de los puertos de origen (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, Colombia) y destino (Valparaíso, Chile), para determinar así los puntos críticos que se pueden presentar a lo largo de la distribución del Jamón Dulce de Zenú, hacia el consumidor final.

Para la elección del puerto por el cual se exportará se tuvieron en cuenta los siguientes factores<sup>6</sup>:

- **INFRAESTRUCTURA:** Cuenta con 4 grúas pórtico, tiene una extensión de 620 hectáreas, con una capacidad de 225.500 Tons, lo cual la ubica en tercer lugar en cuanto a capacidad de carga. *Ver Anexo 1.*

---

<sup>5</sup> Página oficial de La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Disponible en <[http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cid30\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cid30_es.pdf)>

<sup>6</sup> Página oficial de La Superintendencia de Puertos y Transporte. Disponible en <<http://www.supertransporte.gov.co/super/>>

- **MOVIMIENTO DE CARGA:** Se tuvo en cuenta este factor para conocer el número de importaciones, exportaciones, cabotaje y otros, realizados en cada puerto y así analizar el flujo de entrada y salida de cargas. *Ver Anexo 2.*
- **CONECTIVIDAD:** La SPRB se encuentra a una distancia más corta entre los puertos y Medellín, con una distancia aproximada de 498 km (8.3 horas). Esto reduce costos y riesgos que se puedan presentar. *Ver Anexo 3.*
- **LÍNEAS NAVIERAS:** La SPRB cuenta con disponibilidad de 15 líneas navieras, lo cual brinda facilidad y alternativas a los exportadores, así como el contar con líneas navieras que también tienen relación con el puerto de Valparaíso. *Ver Anexo 4.*

## 12.6 EL ACCESO AL PAÍS DE LLEGADA RESPECTO A SU ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El acceso al país de llegada para la exportación del Jamón Dulce de Zenú será por el puerto Valparaíso, una de sus principales ciudades y ubicado a 112 kilómetros de distancia con Santiago de Chile con el fin de llegar directamente a un alto porcentaje de consumidores chilenos y proporcionando así, un mejor y rápido comercio y abastecimiento del mercado, teniendo en cuenta también, que este puerto ofrece facilidades, auxilios y cooperación a las empresas que se abastecen por medio de él, facilitando y ayudando a agilizar de manera segura la entrada de los suministros en especial los productos con tiempo de vida útil media.

## 12.7 DOCUMENTACIÓN LOGÍSTICA

Colombia y Chile tienen un acuerdo comercial vigente suscrito el 27 de noviembre de 2006 y que entró en vigencia a partir del 8 de mayo de 2009.

En el Capítulo 6 del mencionado acuerdo se establecen las medidas sanitarias y fitosanitarias que serán requisito para la realización de operaciones comerciales entre los dos países.

Se establece por tanto, que los países deberán adoptar las medidas acogidas por el Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, además se deberán regir por la armonización de las normas internacionales de la OIE, CIPF, y el Codex Alimentarius. Los procedimientos de control, inspección, aprobación y certificación deberán realizarse de acuerdo a las normas de dichas entidades.

#### 12.7.1 Documentos requeridos

Factura comercial original, preferiblemente en español con la siguiente información: nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número y fecha del “informe de importación”, valores FOB o CIF, y precio unitario.

#### 12.8 AUTORIDADES COMPETENTES

Coordinadoras:

- Ministerio de Relaciones Exteriores (Chile)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia)

En materia sanitaria y fitosanitaria:

- Servicio Agrícola y Ganadero, SAG (Chile): Para iniciar el proceso de importación, se deberá presentar en la Oficina SAG del punto de ingreso la siguiente documentación:
- Certificación de Destinación Aduanera (CDA): Es el documento mediante el cual se inicia un trámite de importación en el punto de ingreso. Es responsabilidad de los importadores o de los agentes de aduana que los representen, declarar en este documento, de manera exacta y veraz, los productos que requieran, para su ingreso al territorio nacional, visto bueno del servicio.
- Certificado Fitosanitario: Es el documento oficial emitido por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país de origen, que ampara un envío, cuando corresponda. Este documento debe acreditar el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios para el producto a importar.
- Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (Colombia): Cumplir con normas ISO en el cultivo de la pulpa que será utilizada para la elaboración del producto final, para garantizar calidad a través de la cadena de suministro de la empresa. (Vistos Buenos)
- INVIMA: Cumplir con normas de alimentos elaborados para cumplir con los estándares a nivel internacional. (Vistos Buenos)

Inocuidad de alimentos:

- Ministerio de Salud (Chile)
- Ministerio de Producción Social (Colombia): Departamento Nacional de Planeación, Control a cultivos para cumplir con estándares internacionales.

## 12.9 NORMATIVIDAD

- CODEX ALIMENTARIUS: Recomendaciones relativas a los alimentos, su producción y seguridad alimentaria bajo el objetivo de la protección del consumidor.
- Circular externa DG – 0200 – 258, INVIMA: Normas relacionadas con el empaque para alimentos y fármacos.
- Normas NTC 512-1 y 512-2: Recogen las disposiciones del INVIMA sobre etiquetado y rotulado de productos.
- Norma NIMF No. 15 y Resolución ICA 1079/04: Describe las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y/o diseminación de plagas cuarentenarias asociadas con el embalaje de madera, fabricado en madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.
- Artículo 107, Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO. N° 977/96 (Chile): Todos los productos alimenticios que se almacenen, transporten o expendan envasados, deberán llevar un rótulo o etiqueta que contenga la siguiente información:

- ✓ Nombre del alimento: El nombre deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento en forma específica
- ✓ Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, mediante el símbolo de la unidad o con la palabra completa.
- ✓ Nombre o razón social y domicilio del fabricante, elaborar, procesador, o distribuidor según corresponda. En el caso de los alimentos importados deberá consignarse el nombre y domicilio del importador.
- ✓ País de origen: debe indicarse en forma clara, tanto en los productos nacionales como en los importados.
- ✓ Número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza el establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación.
- ✓ Fecha de elaboración o fecha de envasado de producto.
- ✓ Instrucciones para el almacenamiento.

#### 12.10      NORMATIVIDAD FITOSANITARIA<sup>7</sup>

Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria: Chile aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de Junio de 2005 y el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile está a cargo de hacer cumplir la norma. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas

---

<sup>7</sup> [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_chile\\_2014.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_chile_2014.pdf)

con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

### 13. COMPETENCIA

Nuestro mercado seleccionado es Chile, donde el sector cárnico es de gran importancia y los embutidos toman el nombre de fiambrería, es una plaza donde se encuentran grandes compañías con diferentes líneas de producto de distinta proveniencia, lo cual hace al mercado rico en competidores directos e indirectos de una misma compañía.

También encontramos compañías como Jumbo, el cual es un supermercado de grandes superficies, pero también es comercializador de los diferentes cortes de carne, haciendo de Jumbo una compañía con productos sustitutos frente a los productos de Zenu en Chile.

#### 13.1 Competidores Directos:



- Jamones de Pavo.
- Jamones de pechuga de Pollo.
- Jamones de Cerdo ahumado.
- Jamones de Cerdo acaramelado.
- Jamón Serrano.



- Jamones de Pavo.
- Jamones de pechuga de Pollo.
- Jamones de Cerdo ahumado.
- Jamones de Cerdo acaramelado.



- Jamones de Pavo.
- Jamones de pechuga de Pollo.
- Jamones de Cerdo ahumado.
- Jamones de Cerdo acaramelado.
- Jamón Serrano.



- Jamones de Pavo.
- Jamones de pechuga de Pollo.
- Jamones de Cerdo ahumado.
- Jamones de Cerdo acaramelado.
- Jamón Serrano.



- Jamones de Pavo.
- Jamones de pechuga de Pollo.
- Jamones de Cerdo ahumado.
- Jamones de Cerdo acaramelado.

### 13.2 Competidores Indirectos:



- Salchichas
- Mortadelas
- Chorizos
- Paté
- Salames



- Salchichas
- Mortadelas
- Chorizos
- Salames
- Morcillas



- Salchichas
- Mortadelas
- Chorizos
- Salames
- Morcillas
- Paté



- Salchichas
- Mortadelas
- Chorizos
- Salames
- Morcillas

### 13.3 Productos Sustitutos:



- Cortes de vaca
- Cortes de cerdo
- Cortes de Pollo



- Cortes de vaca
- Cortes de cerdo
- Cortes de Pollo
- Cortes de Salmon



- Cortes de carne.



**te da mas**

- Cortes de vaca
- Cortes de cerdo
- Cortes de Pollo
- Cortes de Salmon

## 14. EVALUACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ACUERDOS VIGENTES

### 15.1 Acuerdo Colombia – Chile<sup>8</sup>

✓ Firma y Vigencia:

Firmado en Santiago, Chile, el 27 de Noviembre de 2006, fue promulgado en Chile mediante el Decreto Supremo Número 54 del Ministerio de Relaciones Exteriores el 24 de Marzo de 2009, publicado en el Diario Oficial el 08 de Mayo de 2009, comenzó a regir el 08 de Mayo de 2009.

✓ Descripción:

El Acuerdo está dividido en 22 capítulos, entre los cuales se destacan los relativos al Régimen de Origen (Capítulo 4), Facilitación del Comercio (Capítulo 5), Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Capítulo 6), Inversión (Capítulo 9), Cooperación (Capítulo 19), Excepciones (Capítulo 21), y las Disposiciones Finales (Capítulo 22).

✓ Programa de Liberalización:

El Acuerdo de Libre Comercio entre Chile y Colombia constituye un protocolo adicional al ACE Número 24. En lo que se refiere al comercio de bienes, Colombia tiene un arancel promedio del 12,5% y hasta hace muy poco tenía escasos acuerdos comerciales con otros países, situación que benefició a los exportadores chilenos los cuales ingresaban en la mayoría de los casos

---

<sup>8</sup> <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070711/pags/20070711110743.html>

sus productos con 0% de arancel. En la actualidad, el 99% del universo arancelario se encuentra exento del pago de arancel para Chile y el 1% restante, compuesto por productos del sector lácteo, carnes, aceites y cítricos, se encuentra en desgravación, etapa que terminará el 1 de enero del 2012.

## 15.2 Comparación Arancelaria:

### Comparar aranceles

Pase 2/2

Distribución geográfica de los aranceles aplicados por todos los países importadores a Colombia

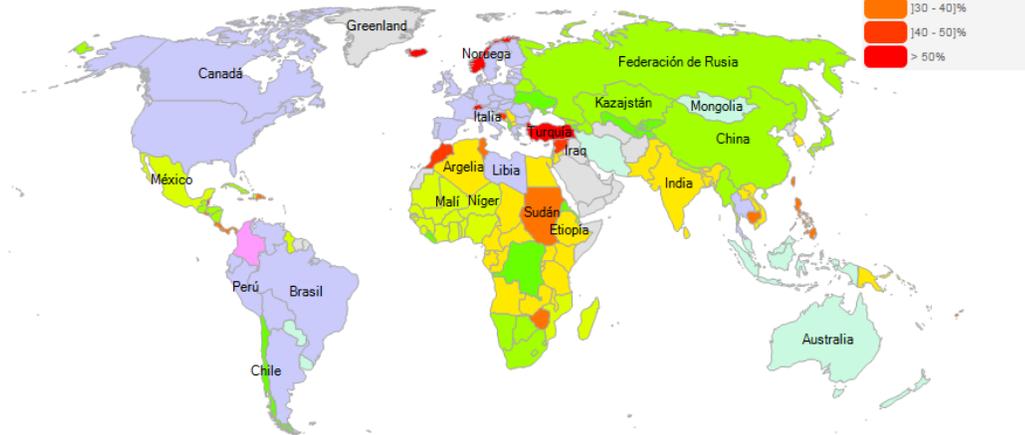
Producto: 160241 - Piernas y trozos de pierna, de porcinos, preparadas o conservadas

Año comercial: 2011

Fuente de datos del arancel aplicado: ITC (MACMap) complementado por OMC (BID)

Fuente de datos comerciales: Matriz comercial normalizada del ITC

Metodología EAV: EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)



### Códigos de SA6 correspondientes a la revisión del país importador

Aranceles aplicados por Chile en 2009(WTO)

Producto: 160241 - Piernas y trozos de pierna, de porcinos, preparadas o conservadas

Nomenclatura: HS07

País socio: Colombia

Product code	Product description	No. of corresponding national tariff lines	Total ad valorem equivalent tariff	Level of protection
160241	Piernas y trozos de pierna, de porcinos, preparadas o conservadas	1	6%	10 - 15%



**MARKET ACCESS MAP**

Mejorando la transparencia en el comercio internacional y el acceso a mercados

Partida	Código del S.A.	Glosa	U.A.	Adv.	Estad. Unidad Código
16.01	1601.0000	<b>Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base de estos productos.</b>	KB	6	KN-06
16.02		<b>Las demás preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre.</b>			
	1602.1000	- Preparaciones homogeneizadas	KB	6	KN-06
	1602.2000	- De hígado de cualquier animal	KB	6	KN-06
		- De aves de la partida 01.05:			
	1602.31	-- De pavo (gallipavo):			
	1602.3110	--- Trozos preparados, sazonados o condimentados	KB	6	KN-06
	1602.3120	--- Paté y pastas	KB	6	KN-06
	1602.3130	--- Jamón	KB	6	KN-06
	1602.3190	--- Las demás	KB	6	KN-06
	1602.32	-- De gallo o gallina:			
	1602.3210	--- Trozos preparados, sazonados o condimentados	KB	6	KN-06
	1602.3220	--- Paté y pastas	KB	6	KN-06
	1602.3290	--- Las demás	KB	6	KN-06
	1602.3900	-- Las demás	KB	6	KN-06
		- De la especie porcina:			
	1602.4100	-- Jamones y trozos de jamón	KB	6	KN-06
	1602.4200	-- Paletas y trozos de paleta	KB	6	KN-06
	1602.4900	-- Las demás, incluidas las mezclas	KB	6	KN-06
	1602.5000	- De la especie bovina	KB	6	KN-06
	1602.90	- Las demás, incluidas las preparaciones de sangre de cualquier animal:			
	1602.9010	-- De corzo	KB	6	KN-06
	1602.9020	-- De jabali	KB	6	KN-06
	1602.9030	-- De ciervo	KB	6	KN-06
	1602.9040	-- De conejo	KB	6	KN-06
	1602.9050	-- De faisán	KB	6	KN-06
	1602.9060	-- De ganso	KB	6	KN-06
	1602.9070	-- De perdiz	KB	6	KN-06
	1602.9090	-- Los demás	KB	6	KN-06

## 15. PROMOCIÓN

Partiendo de la estrategia de distribución planteada, en la que se contempla la venta exclusiva a un gran distribuidor en Chile (Distribuidora Rabié), la cual compra y distribuye diferentes marcas en diferentes sectores de mercado, una de las fortalezas de esta compañía es el sector de alimentos en la que contempla alrededor de 30 marcas entre las que encontramos productos como enlatados, Arroz y pastas, por esta razón manejan también una cadena de distribución con cadena de frío la cual es necesaria para otros productos que distribuye y los productos de Zenu.



Esta compañía lleva a cabo procesos de compra y distribución, como también de representación desde 1980, generando la optimización de su cadena de distribución gracias a los conocimientos de vías, canales y rutas, conocimiento amplio del mercado de productos alimenticios y el manejo de aliados estratégicos como Supermercados, vendedores mayoristas y tiendas de abarrotes, esto proporciona un soporte y una ventaja para Zenú porque asegura el buen manejo comercial de los productos vendidos, lo que ayudará a potencializar futuras órdenes de compra más grandes e incrementar su reconocimiento a nivel internacional.

## **16. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### 16.1 Ruta según estrategia logística.

La selección de la ruta de acceso al puerto de Chile para la distribución y comercialización del producto, con el fin de generar menos costos y a su vez cuidar los tiempos, la seguridad y la optimización de los servicios logísticos, fue entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Valparaíso.

El trayecto nacional de la mercancía inicia en las instalaciones de Zenú, en donde por medio de un transporte propio de la empresa se dirige al puerto de salida en Buenaventura bajo altos cuidados logísticos y teniendo en cuenta el manual de seguridad en el transporte terrestre de carga de la policía Nacional.

Con el fin de tener un gran alcance geográfico, teniendo en cuenta que Chile es un país con grandes distancias, se analizó que hay proyectos para darle un mayor impulso inmobiliario a la región de Valparaíso y que a su vez, esta conjunta a la región metropolitana Santiago (112 Km de distancia), en donde se concentra aproximadamente el 40% de la población de Chile, además, la zona central del país es considerada por las negociaciones que se han realizado y la entrada de mercancía, una zona adecuada para la entrada de productos Colombianos.

### 16.2 El acceso al país de llegada respecto a su estrategia de distribución

El acceso a Chile, para la exportación del Jamón Dulce de Zenú, se hará por el puerto Valparaíso, ubicado a 112 kilómetros de distancia con Santiago de Chile en el cual se encuentra el mayor porcentaje de habitantes y por ende la mayor concentración de consumo, facilitando así un mejor y rápido comercio y

abastecimiento, teniendo en cuenta también, que este ofrece facilidades, ayudas y cooperación a las empresas que se abastecen por medio de él, proporcionando y auxiliando a agilizar de manera segura la entrada de los suministros, en donde genera prioridad a aquellas empresas y/o productos con cadena de frío y tiempo de vida útil corto/medio.

Al utilizar el término de negociación DAP, Zenú debe entregar la mercancía a disposición del comprador facilitándole a éste la cadena de distribución internamente en Chile, teniendo la ventaja de conocer la normatividad que se debe seguir y con el conocimiento que tiene para llegar a los consumidores.

### 16.3 Explicación de la estrategia logística

16.3.1 Estrategia abastecimiento: La empresa Zenú se asegura de la calidad y la procedencia de las materias primas e insumos para la producción de sus diversa línea de productos, esta integrada por diferentes empresas que la abastecen de todo lo necesario para la elaboración, las materias primas que se utilizan en las planta de producción son carne de cerdo que provienen de granjas propias (con las cuales se produce el Jamón Dulce de Zenú), carne de res selecciona cuidadosamente lo que permite en ella un buen nivel de trazabilidad y pollos de las mejores granjas del país.

16.3.2 Estrategia producción: Al ingresar a la planta de producción, las carnes son molidas y mezcladas con otros ingredientes que le dan el sabor característico a cada uno de los productos, aplicando buenas prácticas de manufactura los procesos, posteriormente la mezcla es embutida en fundas que le dan la forma a los productos y certificados en la norma de calidad ISO 9001, versión 2000.

El siguiente proceso de producción es el ahumado y cocción, en donde el producto queda listo para el consumo y finalmente se da paso al proceso de selección y empaque para posteriormente pasar a la distribución mediante vehículos refrigerados o de congelación para asegurar la cadena de frío, Zenú monitorea la calidad de los productos en cada fase para asegurar la excelencia, teniendo en cuenta que dispone con ambientes que aseguran la inocuidad de los alimentos.

16.3.3 Estrategia distribución: Zenú se encuentra a la distancia más corta entre los puertos y Medellín, con una distancia aproximada de 498 km (8.3 horas), lo cual reduce costos y riesgos que se puedan presentar. Desde el Puerto de Buenaventura al Puerto Valparaíso se demora entre 9 a 23 días y desde Valparaíso a Santiago de Chile, se demora aproximadamente 2 horas

#### 16.4 Distribución

16.4.1 Tipo de producto: El producto a exportar Jamón Dulce de Zenú y el canal a través de cual se llevará a cabo la distribución es intensivo debido a que se desea que el producto llegue a al mayor porcentaje de consumidores posibles, y teniendo en cuenta que las ventas dependen de la presencia del producto en el mercado.

16.4.2 Escalonamiento: El modelo que se utilizará para la línea es red a la medida, debido a la posibilidad de enviar diferentes tipos de embarques según las demandas existentes y la posibilidad de diseñar rutas eficientes (rutas teniendo en cuenta los puntos de distribución cercanos y con bajas demandas, o rutas

con alta demanda que requieren de un solo envío), para disminuir costos y tiempo.



16.4.3 Estrategia: La estrategia a utilizar es PULL en relación con el canal de distribución debido a que la demanda existente en los puntos de venta será la variable que activará las rutas establecidas para hacer que el producto llegue a manos del consumidor en el lugar, tiempo y condiciones adecuadas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La combinación adecuada de embarques permite reducir costos y	Complejidad de administrar las diferentes redes de transporte
Mejora la capacidad de respuesta de la cadena de suministro	Diferentes procedimientos para los embarques pueden significar altos riesgos de manipulación
Permite la combinación de cross-docking con recorridos rutinarios y transportista TL y LTL con transporte de paquería si existe el caso	Puede requerir alta inversión en infraestructura de la información, para facilitar la coordinación y la administración de la red

### 16.5 Centro de distribución

De acuerdo a las fases del proceso de internacionalización de una empresa (ver gráfico), se evidencia que Zenú se encuentra en la Fase I del mencionado proceso debido a que las exportaciones realizadas hacia Chile del Jamón Dulce son ocasionales.

FASES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	
FASE I.	Exportaciones ocasionales por oportunidades específicas (Exportaciones directas o indirectas)
FASE II.	Implementación de estrategias de mercadeo internacional. Desarrollo de las exportaciones directas, la empresa entra en contacto con compradores finales.
FASE III.	Integración hacia adelante. Adquisición de empresas en mercados internacionales naturales (filiales en el exterior).
FASE IV.	Alianzas estratégicas en países no naturales
FASE V.	Adquisición de empresas en países no naturales
FASE VI.	Empresas transnacionales. Operaciones globales.

Gráfico 1. Elaboración propia

Sin embargo uno de los objetivos de Zenú, es dinamizar las operaciones de comercio exterior manteniendo los niveles de competitividad, es por esto que a pesar de que actualmente se ubica en la Fase I, la visión es lograr subir de escalafón en las fases de internacionalización a través del conocimiento del mercado, de alianzas estratégicas o por medio de adquisiciones en el mercado chileno.

Es por lo anterior, que se tomó la decisión de realizar una estrategia de escalonamiento, en lugar de establecer un punto de venta en Chile, que requiere el uso de un centro de distribución en la ciudad objetiva, la cual es Santiago de Chile, para que dicho centro se encargue del control, supervisión, almacenaje, manipulación y distribución del producto en el país destino.

El centro de distribución escogido para realizar dicha labor es Distribuidora Rabié S.A., y las principales razones del porqué de esta elección son los siguientes:

- ✓ La distribuidora dispone de una amplia cobertura en la ciudad destino con mercado potencial para la adquisición del producto.
- ✓ Automatización de las bodegas para disminuir los riesgos por manipulación. Existe especialización en áreas de bodegas para la Recepción y Rotulación; Almacenaje en pallets y Picking y despacho.

- ✓ Experiencia en la distribución, almacenamiento, despacho y manipulación de alimentos, ya que de dichas variables dependerá la calidad del producto que llega a manos del consumidor final.
- ✓ La distribuidora cuenta con un software especializado para labores de distribución, localizando la mercancía en las bodegas para su pronto despacho.
- ✓ Ofrece atención a comerciantes minoristas en las diferentes ciudades, sin importar las condiciones geográficas o dificultades de acceso.
- ✓ Despacho total del pedido son deficiencias por manejos de Stocks, lo que significa una certeza de abastecimiento al cliente.

## 17. SELECCIÓN Y EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### 17.1 Exportación

Consiste en la producción de bienes en el país de origen, donde se transfieren por tierra, mar o aire los productos para ser comercializados a clientes y consumidores de países extranjeros. Por lo tanto, se deben considerar ciertas complicaciones como el traspaso de fronteras, tramites de aduana, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

- ✓ Exportación Directa: Con esta modalidad, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación.
- ✓ Ventajas
  - Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y know-how.
  - Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje.
  - Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas.
  - Mayor control sobre las exportaciones.
  - Mayor libertad en la elección de mercados.
- ✓ Inconvenientes
  - ✓ Mayor inversión y riesgo.
  - ✓ Posible pérdida en el control de la cadena logística.

- ✓ Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que el país destino ofrece (costos, tecnología, entre otros).

## 17.2 Selección del INCOTERM 2010 a negociar

Para la exportación hacia Chile del producto Jamón Dulce fabricado por la Industria de Alimentos S.A.SA se analizará el término de negociación más adecuado para su comercio teniendo en cuenta que la aplicación y selección del INCOTERM determinará en gran medida el valor añadido que la empresa genera a su cliente.

La imagen que Zenú quiere dar a sus clientes no es solo de calidad sino de compromiso durante su cadena logística y buscar la manera adecuada, para que a través de este compromiso, la empresa logre expandirse e internacionalizarse y adquirir conocimiento de mercado en países como Chile, por este motivo se puede inferir que sería inconveniente negociar un término del grupo E, F o C, en los cuales es el exportador quien menos responsabilidades adquiere, debido quizás a la poca integración o experiencia en el comercio internacional.

Es importante saber que los INCOTERMS determinarán los costos, riesgos, lugar de entrega y trámites que cada una de las partes deberá asumir desde el momento en que se acuerda el término de negociación a utilizar, de ahí radica la importancia de analizar con suma precisión las ventajas y desventajas de cada término tanto para el vendedor como para el comprador.

A continuación se explicará cada uno de los términos de los grupos mencionados para analizar por qué no se hace selección de alguno de ellos.

- GRUPO E: El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

EX WORKS (EXW): Este término representa mayor responsabilidad para el comprador que para el exportador. La única responsabilidad del vendedor, en este caso de Zenú, sería tener la mercancía a disposición del comprador en la fábrica, con su respectivo embalaje y paletizado. Por otra parte el comprador asumiría todos los gastos y riesgos desde la salida de la fábrica en el origen.

Este término no será seleccionado, a pesar de que representa menos costos para el exportador, debido a que es el comprador quien asume la mayor responsabilidad y costos, lo cual puede reflejar la falta de estrategia de Zenú para realizar operaciones internacionales.

- GRUPOS F: Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

Este grupo también representa bajos riesgos para Zenú pero significando una falta de integración en la cadena logística de la empresa, pues al negociar con estos se evaden responsabilidad que se deberían asumir teniendo en cuenta la trayectoria de la empresa y su imagen en el exterior.

FREE CARRIER (FCA): Es el comprador quien elige el medio de transporte y el transportista con quien quiere hacer efectivo su contrato de transporte y cancela el transporte principal. El traspaso de riesgos y gastos sucede cuando el transportista se hace cargo de la mercancía. Si la entrega se realiza en la fábrica de la empresa, debe ser él quien ejecute la carga embalada, además el pago de aranceles de exportación y los trámites que ella requiera.

FREE ALONGSIDE SHIP (FAS): Zenú deberá entregar la mercancía en el muelle de origen al costado del buque acordado por las partes, adicional a esto debe pagar aranceles. El comprador deberá asumir los gastos y riesgos desde la entrega al costado del buque, y es este quien asume las operaciones portuarias y contrata y paga el flete.

FREE ON BOARD (FOB): La empresa exportadora (Zenú) debe entregar la carga a bordo del buque pagado y escogido por el importador o comprador. El exportador debe diligenciar los trámites del despacho aduanero de exportación.

- GRUPO C: El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal.

Los términos pertenecientes a este grupo tampoco serán seleccionados debido a que aunque abarca más actividades logísticas para el exportador, sigue siendo un término que no significa mayor integración de la empresa a lo largo de su cadena logística, aunque Zenú se haría responsable del transporte principal, sus riesgos y responsabilidades terminan en el puerto de origen.

Este punto de transferencia del riesgo y responsabilidad significa un mayor valor añadido para el cliente, pues el importador tendrá menos responsabilidades por asumir, pero aun así, el objetivo debe ser poder lograr que Zenú logre exportar sus productos con un término de negociación que no solo cubra actividades en su país, sino que sea capaz de realizarlas en el país

de destino demostrando su compromiso y competitividad en materia de logística internacional.

COST AND FREIGHT (CFR): Zenú escogería al transportista y debería asumir los gastos del pago del flete hasta el puerto de destino, sin incluir su descarga en el mismo. La transferencia de riesgos es la misma que en FOB, lo cual significa que el importador deberá asumir el riesgo del transporte cuando la mercancía se entregue a bordo del buque.

COST INSURANCE FREIGHT (CIF): Este término es idéntico al anterior, con la obligación adicional del pago de un seguro para el transporte principal por parte del exportador.

- GRUPO D: El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

En este grupo se enfocará la exportación, debido al valor añadido que le proporciona al cliente al hacerse cargo el vendedor de varios puntos de las operaciones logísticas que se deben realizar en una venta internacional.

Se seleccionó el término DAP, por las ventajas que dicho término proporciona tanto al vendedor como al comprador.<sup>9</sup>

La mercancía es entregada en el medio de transporte de llegada y preparada para la descarga en el lugar de destino designado. Este término

---

<sup>9</sup> <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/l/incoterms-2011-dap/incoterms-2011-dap.asp>

obliga al vendedor a efectuar el despacho de exportación más no los trámites de importación.

- ✓ Obligaciones del Vendedor: Entregar la mercancía a disposición del comprador en el medio de transporte de llegada y preparada para la descarga en el lugar convenido y soportar, hasta ese momento, los gastos y riesgos inherentes a la misma.
- ✓ Obligaciones del Comprador: Soportar todo el riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que el vendedor la ha puesto a disposición en el punto del terminal de destino convenido.

INCOTERM	EMBALAJE	CARGA ALMACÉN DEL EXPORTADOR	TRANSPORTE INTERIOR	GASTOS ADUANA EXPORTACIÓN	GASTOS TERMINAL SALIDA	TRANSPORTE INTERNACIONAL	SEGURO DE TRANSPORTE	GASTOS TERMINAL LLEGADA	GASTOS ADUANA IMPORTACIÓN	TRANSPORTE INTERIOR	DESCARGA ALMACÉN / FÁBRICA
EXW	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Riesgo del Vendedor	Costos del Vendedor	●	Costos convenidos	●							
Riesgo del Comprador	Costos del Comprador	●									

### 17.3 Diseño del embalaje

El mercado actual de empaques y embalajes está vinculado por diversos factores a los que cada empresa, según el tipo de producto que desee comercializar y según el mercado al que llegará, deberá hacer un seguimiento y una evaluación de puntos críticos y ventajas de cada material a utilizar.

Algunos de estos factores (en el sector alimenticio) son los empaques/embalajes que tengan las siguientes características: funcionalidad, información, instrucciones (si son necesarias), facilidad en la manipulación (tanto para el consumidor como para el manipulador de carga), facilidad para almacenar (teniendo en cuenta la cadena de frío para los productos que lo necesitan) e incluso para reciclar.

Para la exportación del Jamón Dulce de Zenú, se tiene en cuenta las tendencias en el embalaje para así realizar una correcta elección del material y el diseño a utilizar, teniendo en cuenta que el embalaje se adecue al transporte, manipulación, cargue y entrega final al consumidor.

Estas opciones presentan diferentes ventajas y desventajas que deben ser analizadas ya que el embalaje debe ser el apto y adecuado para utilizar a través de la logística del Jamón desde la planta de producción en Colombia hasta el centro de distribución en Chile.

MADERA		PLÁSTICO	
	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran rigidez y resistencia al agua y la humedad.</li> <li>- Su flexibilidad le da resistencia (amortiguación)</li> <li>- Su elaboración es fácil y no requiere equipos especiales.</li> <li>- Pueden ser reutilizados.</li> </ul>		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran resistencia mecánica.</li> <li>- Bajo peso.</li> <li>- Adecuados para la cadena de frío pues, poseen varios orificios.</li> <li>- Fácil consecución en el mercado.</li> </ul>
	<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy pesados y costos en comparación con otro tipo de empaques/embalajes.</li> <li>- La madera posee un porcentaje de humedad que si no se lleva control adecuado de éste, puede terminar afectado las características del producto.</li> </ul>		<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigen alta inversión al momento de compra.</li> <li>- Representa un sobre costo en el transporte para el regreso de canastillas vacías.</li> </ul>
CAJA DE CARTÓN		SACOS/COSTALES	
	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livianos y rígidos (dependiendo del a onda)</li> <li>- Bajo costo en comparación con otros.</li> <li>- Poseen suficiente ventilación para adecuarse a la cadena de frío.</li> <li>- Fácil impresión y diseño.</li> <li>- Protegen el producto de daños mecánicos, químicos, fúngicos y bacterianos.</li> </ul>		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fáciles de conseguir.</li> <li>- Bajo costo comparado con otros.</li> <li>- Livianos.</li> </ul>
	<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No resisten demasiada humedad por periodos largos.</li> <li>- Sin combinar con otros materiales, tienen deficientes propiedades de barrera a líquidos, aceites y gases.</li> </ul>		<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No protegen el producto de daños mecánicos producidos durante el transporte y manipulación.</li> <li>- Alimentos expuestos a contaminación.</li> <li>- Los productos sufren magulladuras o</li> </ul>

## 17.4 Riesgos

#### 17.4.1 Riesgos Logísticos

Para la exportación del Jamón Dulce de Zenú, se debe tener en cuenta los diferentes riesgos logísticos a que se verá sometida la carga a exportar, para de tal manera hacer un análisis previo de los puntos críticos de la cadena logística para evitar retrasos, sobrecostos, incumplimientos o demás recargos adicionales. Por lo anterior, se realizó la selección del empaque en cajas de cartón que ayudan a evitar que al momento de apilar la carga en el pallet, el peso de las cajas afecte a las que se encuentran de base.

#### 17.4.2 Riesgos biológicos

- Moho
- Plagas
- Alteraciones por el estado del animal
- Abolladuras o Magulladuras

#### 17.4.3 Riesgos producción

- Desajuste en máquinas
- Considerables pérdidas por riesgos biológicos
- Problemas técnicos que impiden el cumplimiento de calidad de la empresa.
- Corte inapropiado

#### 17.4.4 Riesgos empaque/embalaje

- Daños en la superficie del empaque
- Embalaje de difícil manipulación

- Etiquetado y rotulado no cumplen con las especificaciones del país destino
- Daño de la mercancía por errores en el empaque o embalaje
- Baja resistencia del empaque secundario

#### 17.4.5 Riesgos transporte interno

- Daños en la mercancía por movimientos bruscos de cargue y/o descargue
- Golpes que pueden afectar la presentación final del producto
- Pérdida de la cadena de frío por largos tiempos entre transportes

#### 17.4.6 Riesgos mecánicos

- Inadecuada manipulación para la carga que pueden llegar a afectar las características del producto
- Movimientos bruscos, golpes críticos que pueden afectar tanto al embalaje como al producto
- Pérdida de la cadena de frío por inadecuados manejos

#### 17.4.7 Riesgos transporte internacional

- Inclinaciones laterales bruscas del buque
- Riesgos al momento de cargue o descargue del buque
- Pérdida de la cadena de frío por largos tiempos entre transportes

#### 17.4.8 Riesgos sociales

- Hurto de la mercancía
- Disturbios en país destino u origen

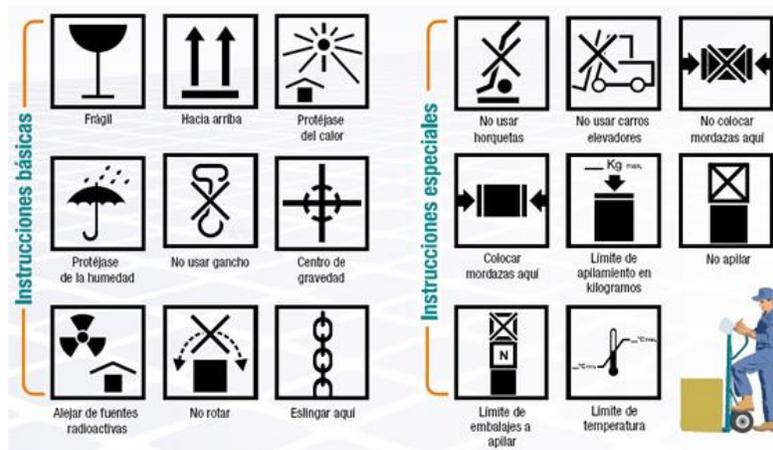
**GENERALIDADES DE NORMAS ISO PARA EMPAQUES Y EMBALAJES**

Las normas **básicas** tienen relación con: unidades, medidas, tolerancias, límites, unidades de consumo, terminología, símbolos.

Las normas **aplicadas** tienen relación con dimensiones, calidad y aptitud para el uso, metodología de pruebas físicas y mecánicas, análisis químico, pruebas de aceptación.

**Características:** Estas normas hacen referencia a las dimensiones que debe tener un empaque o embalaje. De igual forma, establecen la metodología para verificar la calidad, las materias primas con que han sido elaborados y la fabricación del empaque. En general, estas normas buscan que el empaque cumpla con su función específica.

De igual manera, existen símbolos estándar a nivel mundial para el manejo y advertencia de los embalajes.



17.4.9 Descripción<sup>10</sup>: Elaboradas con cartón corrugado o cartón sólido resistente a la humedad, una amplia gama de cajas diseñadas especialmente para el transporte de carne fresca, congelada o empacada al vacío.

Las cajas están diseñadas para dar respuesta a los requisitos físicos de la cadena de suministro a fin de garantizar que el producto llegue a su destino en perfectas condiciones.

Para los procesadores y distribuidores de productos cárnicos, las cajas constituyen una excelente alternativa al plástico. Desarrolladas como artículos no retornables, las cajas siempre están nuevas, limpias y en condiciones higiénicas, y además no originan costos de limpieza ni de transporte por devolución.

<sup>10</sup> [http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Meat\\_A\\_Poultry\\_Box.aspx](http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Products/Paginas/Meat_A_Poultry_Box.aspx)

Tras su utilización, las cajas pueden aplanarse para desecharlas fácilmente. Las cajas con impresión de alta calidad le permiten utilizar colores y gráficos para promocionar su producto o marca y alcanzar sus objetivos de marketing. Las cajas pueden suministrarse previamente encoladas para su uso inmediato, o bien en plano para maximizar el espacio de mantenimiento y minimizar los costos de transporte.

#### Características:

- Tamaños de base estándar disponibles
- Opción de fabricación a medida para adaptarlas a sus requisitos exactos de tamaño y rendimiento
- Disponibles en distintas calidades de cartón corrugado y cartón sólido
- Disponibles con impresión de alta calidad para promocionar su marca
- Cartones impermeables y otros estucados barrera disponibles
- Diseños a prueba de fugas disponibles

#### Beneficios:

- Uso sencillo, ya que no se necesitan máquinas para el montaje
- Incremento de las ventas gracias a una vistosa presentación
- Reducción del riesgo de ocasionar daños durante el transporte gracias a la resistencia y estabilidad de la caja
- Reducción del espacio de almacenamiento y de los costos de transporte, ya que el producto se suministra en plano
- Producto respetuoso con el medio ambiente: fabricado a partir de un recurso renovable y 100% reciclable
- Eliminan cualquier costo secundario asociado a la utilización de cajas de plástico



### 17.5 Diseño del empaque: Presentación comercial de 24 Tajadas (500 gramos) de Jamón

Dulce de Zenú



### 17.6 Palletizado

JAMON		
A despachar	1600	
Peso	0,5 Kgs	24 UNI

DIMENSIONES PRESENTACIÓN DE VENTA		
Largo	25 cms	0,3 mts
Ancho	25 cms	0,2 mts
Alto	4 cms	0,2 mts

DIMENSIONES CAJAS		
Largo	50 cms	0,3 mts
Ancho	50 cms	0,2 mts
Alto	40 cms	0,2 mts

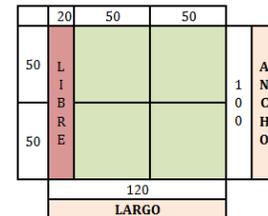
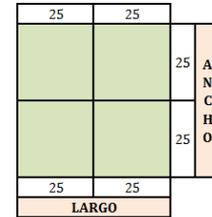
DIMENSIONES PALETIZADO		
Largo	120 cms	1,2 mts
Ancho	100 cms	1 mts
Alto	200 cms	2 mts

DIMENSIONES CONTENEDOR		
Largo	5906 cms	5,9 mts
Ancho	235 cms	2,4 mts
Alto	2392 cms	2,4 mts

PESO EMBALAJE	
Caja	0,5 Kgs
Estiba	30 Kgs
Caja con 40 unidades de presentación	20,5 Kgs

PALLETS	
Unidades de Jamón por Pallet	800
No de Pallet Totales	2
Peso por Pallet	440 Kgs
Peso total carga	880 Kgs

N° de pisos en Pallet	5
Cajas por piso	4
<b>Total</b>	<b>20 Cajas</b>



## 17.7 Documentos de embarque<sup>11</sup>:

### 17.7.1 La factura comercial es imprescindible en cualquier transacción comercial.

Puede definirse como una cuenta por los productos que se envían al comprador en el extranjero. Se utiliza por las autoridades aduaneras del país del importador como documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías, sobre las cuales se aplicarán los derechos de importación.

A falta de un contrato de compraventa, la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, es el documento que recoge en cierta forma las condiciones acordadas entre las partes.

La factura debe elaborarse (conforme a la circular 40 del 27 de febrero de 1997 de la DIAN) y contener los siguientes requisitos:

- ✓ Nombre o razón social del importador, con dirección, teléfono, ciudad y país.
- ✓ Fecha de expedición.

<sup>11</sup> Legiscomex.com

- ✓ Descripción del producto.
- ✓ Valor total de la exportación

17.7.2 La lista de empaque, acompaña generalmente la factura comercial y proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, contenido, peso y volumen, así como las condiciones de manejo y transporte de las mercancías.

17.7.3 Los vistos buenos, la exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control o del otorgamiento de una autorización.

17.7.4 El Certificado de Origen, en caso que así lo requiera como requisito para la nacionalización o para obtener preferencias arancelarias en el país de destino.

17.7.5 El Certificado del Transportador, donde el transportador envía, a través de los servicios informáticos aduaneros y dentro de las 24 horas siguientes al embarque de la mercancía, la información del manifiesto de carga relacionando las mercancías, según los embarques autorizados por la autoridad aduanera.

# Vehículos para el transporte de carga por carretera

Categorías de carga >>

| General

| Granel

| **Refrigerada**

| Extrapesada y extradimensionada

| Automóviles

## 📍 Caja refrigerada

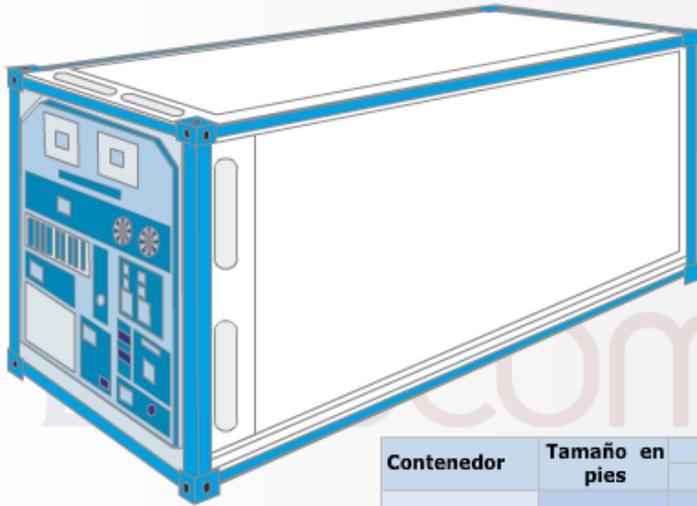


Estos vehículos cuentan con un sistema que permite reducir la temperatura del interior y mantenerla estable para transportar mercancías que requieren refrigeración específica.

**Tipo de carga: frutas, verduras y congelados.**



## El contenedor | +Tipos de contenedores



### Refrigerado

Para carga que requiere temperaturas constantes o por debajo del punto de congelación.

Posee una unidad de refrigeración que asegura la conservación de la temperatura dependiendo del requerimiento de la carga.

Ejemplo: carne, pescado, frutas, verduras, hortalizas.

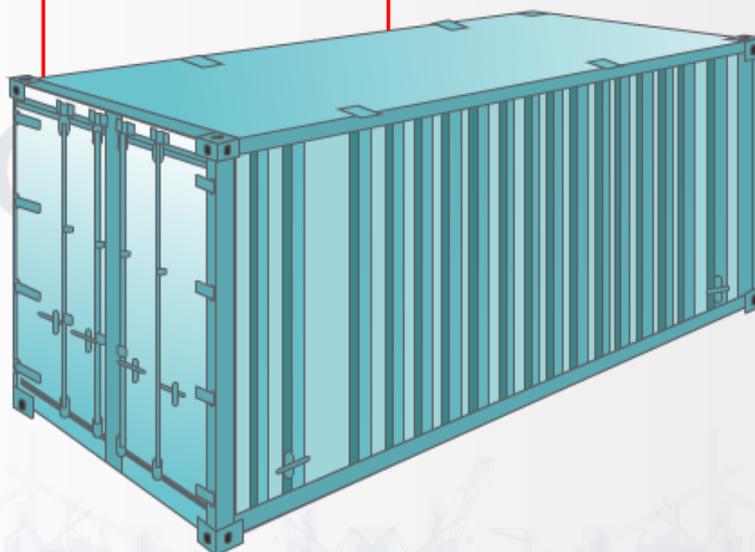
Contenedor	Tamaño en pies	Peso (kgs)			Capacidad cúbica
		Bruto	Neto	Tara	
Refrigerado	20	30.480	27.450	3.030	29,9 m <sup>3</sup>
	40	34.000	29.400	4.600	60 m <sup>3</sup>
	High Cube	30.480	25.840	4.640	67,8 m <sup>3</sup>

## El contenedor | +Conceptos generales

Datos históricos

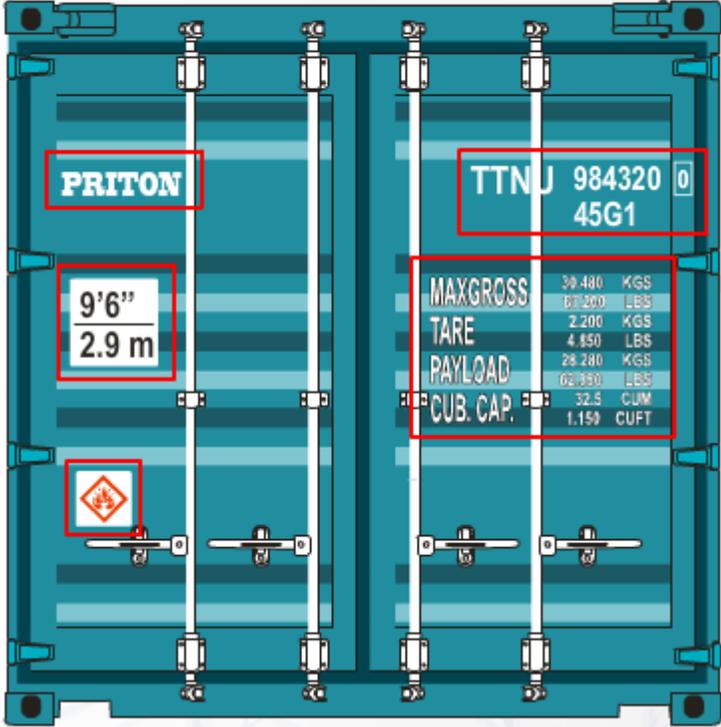
Normas ISO

Consolidación de carga



# El contenedor |

+ Identificación y marcas



## 18. LOGÍSTICA

### 18.1 RUTAS (PUERTOS/AEROPUESTOS Y TRÁNSITO) EXISTENTES ENTRE COLOMBIA Y EL PAÍS DE DESTINO

#### Rutas marítimas de Colombia con sus principales socios comerciales



Con más del 95% de las transacciones comerciales, el modo marítimo es la principal forma de transporte para el comercio internacional. Así, entre enero y agosto del 2012, el total de carga movilizada por los puertos colombianos fue de 113 millones de toneladas.

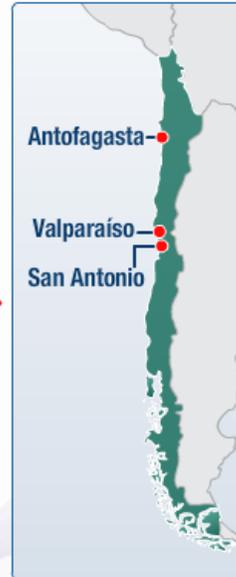


Colombia en el mundo

Alemania	Argentina	Brasil	Canadá	Chile
China	Corea del Sur	España	EE UU	Holanda
Israel	México	Reino Unido	Turquía	

LEGIScomex.com

Rutas marítimas de Colombia  
con sus principales socios comerciales



Puertos destino  
en Chile

- Alemania
- Argentina
- Brasil
- Canadá
- ▶ Chile**
- China
- Corea del Sur
- España
- EE UU
- Holanda
- Israel
- México
- Reino Unido
- Turquía

LEGIScomex.com

+CAN

NAFTA | MCCA | CARICOM | CUBA | REPÚBLICA DOMINICANA | PANAMÁ | CAN | MERCOSUR | CHILE



Puertos de Colombia

[Volver a CAN >>](#)

■ Información del puerto



**BUENAVENTURA**

Descripción	Medida
Canal	4,9 a 6,1 mts
Muelle de carga	9,4 a 10 mts
Anclaje	9,4 a 10 mts
Terminal petrolero	9,4 a 10 mts
Tamaño de puerto	Pequeño
Tipo de puerto	Natural del río
Tamaño máximo del buque	Más de 500 pies de largo
Navieras	APL, CSAV, Evergreen Marine Corp, Hamburg Sud, Hapag-Lloyd, K Line, Libra, MOL, NYK, West Coast Industrial Express
Teus 2011	748.305

LEGIScomex.com

+ CHILE

NAFTA | MCCA | CARICOM | CUBA | REPÚBLICA DOMINICANA | PANAMÁ | CAN | MERCOSUR | CHILE



Puertos de Chile

■ Información del puerto



EMPRESA PORTUARIA VALPARAISO

Descripción	Medida
Canal	12,5 a 13,7 mts
Muelle de carga	4,9 a 6,1 mts
Anclaje	23,2 mts
Terminal petrolero	14 a 15,2 mts
Tamaño de puerto	Medio
Tipo de puerto	Rompeolas costero
Tamaño máximo del buque	Más de 500 pies de largo
Navieras	CSAV, Evergreen Marine Corp., Hamburg Sud, Hapag-Lloyd, K Line, Libra, NYK,
Teus 2011	973.012

LEGIScomex.com

Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Chile

Líneas navieras y consolidadores

www.proexport.com.co

Mediterranean Shipping

País	Exportaciones TEU's	Participación
Chile	6.618	26,5%
Perú	4.552	18,2%
EE UU	2.856	11,4%
Canadá	1.477	5,9%
Italia	1.281	5,1%
Haití	1.215	4,9%
Brasil	992	4,0%
Cuba	569	2,3%
México	493	2,0%
Panamá	484	1,9%
Jamaica	395	1,6%
Trinidad y Tobago	341	1,4%
Reino Unido	317	1,3%
Bélgica	306	1,2%
Bahamas	257	1,0%
<b>Subtotal</b>	<b>22.153</b>	<b>88,8%</b>
Otros	2.795	11,2%
<b>Total exportaciones</b>	<b>24.948</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaborado por Legiscorex.com, con información de las Navieras y Proexport

APL

País	Exportaciones TEU's	Participación
EE UU	3.168	21,9%
Chile	3.061	21,2%
China	1.580	10,9%
Perú	1.352	9,4%
Japón	880	6,1%
India	777	5,4%
Panamá	683	4,7%
Corea	533	3,7%
Holanda	508	3,5%
Tailandia	360	2,5%
Taiwán	290	2,0%
República Dominicana	179	1,2%
Rusia	145	1,0%
Bélgica	137	0,9%
Costa Rica	122	0,8%
<b>Subtotal</b>	<b>13.775</b>	<b>95,3%</b>
Otros	678	4,7%
<b>Total exportaciones</b>	<b>14.453</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaborado por Legiscorex.com, con información de las Navieras y Proexport

Rutas marítimas de Colombia

> Chile

Por: Legiscorex.com  
7 de Noviembre del 2012

Valparaiso

Puerto de embarque	Puerto de desembarque	Conexiones	Tiempo de tránsito aprox (días)	Frecuencia aproximada	Observaciones
BUENAVENTURA	VALPARAISO	DIRECTO	8-18	SEMANAL	N.A.
CARTAGENA	VALPARAISO	SAN ANTONIO-CH	12	QUINCENAL	N.A.
CARTAGENA	VALPARAISO	DIRECTO	11-13	SEMANAL	N.A.

Fuente: Elaboración Legiscorex.com con información de navieras  
N.A. No aplica

ACCESO AEREO



**Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Chile**

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
	LIMA - PERU	Todos los días	Pasajeros
	PANAMA- PANAMA	Lunes a Viernes	Carga
	PANAMA- PANAMA	Todos los días	Pasajeros
	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Martes, Jueves, Sábado y Domingo	Carga

Fuente: Rutas Aéreas procesadas por Proexport

### 18.1.1 CHILE:

18.1.1.1 Acceso Marítimo: Posee más de 24 puertos que están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, permitiendo de esta manera, que el 95% del comercio exterior se realice por este medio de transporte.

Las rutas marítimas hacia Chile desde Colombia cuentan con alrededor de 12 navieras (Atlántico y Pacífico), la mayoría de ellas tienen servicios directos y el tiempo de tránsito oscila entre 9 y 17 días desde la Costa Atlántica dependiendo de Zarpe y destino, y desde Buenaventura (Puerto de Origen), se encuentran tiempos entre 6 y 12 días.

A demás, entre los países está la posibilidad de transportar carga suelta (Inferior a un contenedor), el cual es prestado por 6 consolidadores en la ruta.

Los puertos más importantes son: San Antonio, Valparaíso, Antofagasta, Arica, Iquique, Mejillones, Coquimbo, Talcahuano, Puerto Montt y Punta Arenas.

- ✓ San Antonio: Considerado el puerto más importante de la Costa Oeste Suramericana y el principal en términos de recaladas de líneas navieras, en transferencia de gráneles agrícolas, transbordo y cabotaje, se encuentra a una

distancia de 100 Kilómetros de Santiago y la ciudad argentina de Mendoza que realiza el 60% de comercio internacional por este puerto. La superficie es de 495 hectáreas (353 operación marítima), 12 metros de calado permitiendo buques de gran capacidad y estación intermodal ferroviaria (Centro a Sur del país).

- ✓ Valparaíso: Está conformado por 8 sitios de atraque, el recalado máximo autorizado es de 11.4 metros y la zona de operación marítima alcanza las 50 hectáreas, las operaciones de recepción, fiscalización y control y coordinación se realizan en una zona de apoyo logístico a 11Km del terminal, permitiendo aceleración en los procesos de documentación y disminución de tiempo y costos operacionales. El puerto se divide en 10 sitios, en donde los primeros 5 son administrados por el Terminal Pacífico Sur S.A y los otros 5, por la Empresa Portuaria de Valparaíso.
- ✓ Antofagasta: Zona de embarcación menor, embarcación pesquera y 7 sitios de atraque, ubicado en la 2 región de Chile a 1.364 Kilómetros de Santiago, zona minera más importante del país, movilizand o los productos derivados por medio de ferrocarriles. Normalmente es utilizado por Bolivia de acuerdo al tratado de Paz, Amistad y Comercio, las mercancías se trasladan por medio de ferrocarril Antofagasta - Bolivia (FCAB).
- ✓ Arica: Ubicado en la primera región de Tarapacá a 2.070 Kilómetros de Santiago, tiene superficie de 368.000 m<sup>2</sup> con depósitos cubiertos y descubiertos, 6 almacenes de carga general, 5 zonas de atraque y cobertizo para alta peligrosidad. Tiene la capacidad de recibir buques de gran capacidad (Más de 200 m de eslora y 10 de profundidad).

18.1.1.2 Acceso Aéreo: Con un total de 366 aeropuertos y aeródromos, desde el Arica a la Antártida, de estos, sólo 7 prestan todos los servicios más los de la policía internacional, Aduana y servicio Agrícola y ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y dominio fiscal.

Normalmente el intercambio de mercancía entre Colombia y Chile para el comercio internacional se hace desde el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago, el cual cuenta con 22 aerolíneas de carga (14 con servicio de pasajero) y un terminal especializado para carga de exportación, importación y nacional.

- ✓ Servicios Aéreos: Hacia Chile, está soportada por 4 aerolíneas de carga y 4 con cupos de aviones pasajeros a través de Buenos Aires, Ciudad de Panamá, Lima y Miami. Este tipo de servicio no es favorable para las mercancías con vida delicada por los tiempos ya que los servicios directos únicamente son para pasajeros, los vuelos parten desde Bogotá, Cali y Medellín hacia Santiago de Chile.

## 18.1.2 COLOMBIA:

18.1.2.1 Acceso Marítimo: Las rutas de comercio exterior comprenden los países suramericanos, el Caribe, Estados Unidos, el Continente Asiático (Principalmente Australia, China Japón y la India), el europeo y el continente Africano. Los puertos Colombianos son usados como de transbordo o alimentadores para el comercio del Caribe y Suramérica, debido a su importancia y necesidad es necesario que tengan un buen

manejo y mejoramiento de la infraestructura y la logística, con el fin también de no ser desplazados como puertos de transbordo Europeo y Asiático.

En Colombia, excluyendo el carbón y el petróleo, el 80% del comercio se moviliza en contenedores y gráneles sólido, por los principales puertos del Pacífico y del Atlántico aunque las exportaciones de mayor valor salen del centro del país, haciendo necesario buena infraestructura.

Todas las sociedades portuarias de servicio público del país cuentan con edificio administrativo, oficinas de la DIAN, oficinas de seguridad y oficina de operaciones, basculas de pesaje para la carga, zona de inspección y zona de llenado y vaciado de contenedores.

#### Sociedades Portuarias de la Costa Atlántica:

- ✓ Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A: Puerto multipropósito con movilidad de carga general, contenedores, granel sólido, granel líquido, granel carbón pasajeros. En el noroccidente de Santa Marta y único de la costa Atlántica con servicio de ferrocarril que ofrece servicio directo de cargue y descargue en los muelles. Tiene muelles especializados para el manejo de la carga, el muelle 4 es destinado para el manejo de gráneles sólidos, el muelle 5 para gráneles líquidos y el muelle 7 para carbón, de igual manera, tiene las áreas para el almacenamiento con diferentes capacidad y presta ciertos servicios de maquinarias y equipos.

- ✓ Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A: Puerto multipropósito que moviliza carga general, contenedores, granel sólido, granel líquido y granel carbón y café. Ubicado al noroccidente de Barranquilla, tiene muelle de 1.058 metros con calado autorizado de 36 pies en agua dulce, adicionalmente cuenta con muelle de 550 metros y calado de 12 pies para operaciones fluviales. Para el granel sólido, cuenta con 9 bodegas (27.000 metros cuadrados) y capacidad de almacenamiento de 60.000 toneladas y 2 bodegas mecanizadas (Capacidades de 15.000 y 24.000 toneladas), cuenta con servicio de trazabilidad de la carga, básculas internas, patio enmallado, cobertizo para productos peligrosos, patio de almacenamientos y 60.000 metros cuadrados de zona de expansión para futuros proyectos, tiene capacidad de almacenamiento de 2.250 metros cúbicos en 3 tanques de acero de carbono. El muelle para carbón tiene cargue directo y área de almacenamiento, de igual manera, el puerto cuenta con áreas para el almacenamiento con diferentes capacidad y presta ciertos servicios de maquinarias y equipos.
- ✓ Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A: Uno de los más grandes del país, centro logístico que une el Caribe con todo el mundo, conexiones de más de 288 puertos en 80 países, servicios con principales navieras y capacidad de atender barcos de 5.000 TEUs y movilizar 1'200.000 TEUs. Está situado en el barrio Manga, también atiende cruceros, es especializado en carga de

contenedores y descarga carga general de vehículos y transporte de pasajeros, al ser ciudad turística, dispuso de un muelle para cruceros.

Sociedades Portuarias de la Costa Pacífica:

- ✓ Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A: Puerto multipropósito con movilización de carga a granel sólido y líquido y contenedores, es el más importante del Pacífico y de Colombia por el volumen de carga que maneja, uno de los con continente Americano más cercano del Lejano Oriente y el que más cantidad de operarios tiene (alrededor de 200). Tiene muelles especializados, el 5, 6, 7 y 8 se realiza el cargue y descargue de contenedores con grúas pórtico y los 9, 10, 11 y 12 por donde se maneja el granel sólido y el muelle 14, el granel líquido.
- ✓ Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A: Puerto pequeño de multipropósito con movilidad de carga general y granel líquido (Aceites comestibles), tiene límite con Ecuador y es el segundo del Pacífico, en ella laboran 3 operadores portuarios pero en el manejo de la carga solamente 1.

18.1.2.2 Acceso Aéreo: Las relaciones comerciales con Chile tienen 3 accesos aéreos que permiten el tránsito de pasajeros y carga, estos aeropuertos son los de las ciudades; Bogotá, Medellín y Cali y las compañías aéreas más importantes con Alianza summa (Avianca), Aerorepública, Intercontinental de aviación, Satena y Aires.

- ✓ **Aeropuerto Internacional El Dorado Luis Carlos Galán Sarmiento:**  
Es el aeropuerto más importante del país y el tercero con mayor movimiento de pasajeros en América Latina, sirve a toda el área metropolitana de Bogotá y al país para vuelos internacionales, además de concentrar la mayoría de los vuelos de cabotaje, recibe vuelos de toda América y de los principales puntos Europeos y es uno de los más importantes de carga para Latinoamérica, cuenta con 690 hectáreas, está situado a 15 kilómetros al noroeste del centro de la ciudad y hay dos terminales de pasajeros (Dorado, Puente Aéreo). Para el 2.013 movilizó alrededor de 25'009.483 pasajeros y 622.145 toneladas.
- ✓ **Aeropuerto de Medellín José María Córdova:** Además de contar con vuelos domésticos, opera con destinos como Estados Unidos, el Caribe, Centroamérica y países limítrofes entre otros. Está ubicado en el municipio de Rio negro y en términos de infraestructura, es el segundo después de El Dorado y realiza movilidad de pasajeros y carga en donde para el 2.013 fue alrededor de 6'557.185 pasajeros y 109.375 toneladas.
- ✓ **Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón:** Cuenta con vuelos nacionales e internacionales hacia Estados Unidos, Europa, Centro América y países limítrofes, está localizado en el municipio de Palmira, es el tercero en movilidad de pasajeros y el segundo en movilidad de carga para el país. Tiene una pista de 3.000 metros de longitud, cuenta con un muelle del carguero 747, almacén

consolidado, zona de tránsito, puerto franco y zona de comercio exterior. Para el 2.013, movilizó alrededor de 3'699.236 pasajeros y 33.817 toneladas.

## 18.2 VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EJERCER PRESIÓN

18.2.1 Zenú<sup>12</sup>: Es el resultado de éxito, tenacidad, dedicación y desarrollo empresarial que se ha convertido en un referente de crecimiento para la industria de alimentos de Colombia, reflejando su creciente demanda por la modernización de los equipos, aumento de operarios y mayor exigencia en los controles de calidad.

Cuenta desde hace años con licencias sanitarias de funcionamiento y premio nacional de calidad en territorio nacional y/o con destino a la exportación, además de cumplir con las normas de calidad ISO 9001/08 certificado por ICONTEC y supervisado por la superintendencia de industria y comercio de Colombia y por el Deutschen Akkreditierungs Rat de Alemania para la certificación de sistemas de calidad.

Su amplia gama de oferta le otorga ventaja competitiva frente a sus rivales, además del conocimiento del mercado tanto local como a nivel internacional por su participación y reconocimiento en diferentes países de América Latina como lo son la adquisición de empresas a nivel internacional

---

<sup>12</sup> <http://www.industriadealimentoszenu.com.co/index.php/informacion-institucional/nuestra-historia>

y la presencia del grupo Nutresa en diferentes países, generando confianza en la marca.

El análisis de la partida Arancelaria a través de Legiscomex reveló que Zenú tiene potencial de entrada en Chile, el consumo de este es casi el doble registrado en Argentina y está por encima del de Brasil, Perú, Bolivia y Colombia, según la Asociación Nacional de Industriales de Cecinas<sup>13</sup>

18.2.2 Puerto de buenaventura<sup>14</sup>: Ocupo el 18° lugar en movilización de carga contenerizada de Latinoamérica y el Caribe, según la comisión Económica para América Latina (Cepal).

*atin American and the Caribbean Container Port throughput, Ranking 2013*

Ranking	Puerto/Port	País/Country	2011 (TEU)	2012 (TEU)	2013 (TEU)	Variación/change % 2013/2012
1	Colón	Panamá	3,371,714	3,518,672	3,356,060	-4.6%
2	Santos	Brasil	2,985,922	2,961,426	3,221,348	8.8%
3	Balboa	Panamá	3,232,265	3,304,599	3,187,387	-3.5%
4	Manzanillo	México	1,762,508	1,992,176	2,136,157	7.2%
5	Cartagena	Colombia	1,853,342	2,205,948	1,987,864	-9.9%
6	Callao	Perú	1,616,165	1,817,663	1,856,020	2.1%
7	Buenos Aires	Argentina	1,851,687	1,656,428	1,784,800	7.7%
8	Kingston	Jamaica	1,756,832	1,855,425	1,703,949	-8.2%
9	Guayaquil	Ecuador	1,405,762	1,448,687	1,517,910	4.8%
10	Freeport	Bahamas	1,116,000	1,202,000	1,500,000	24.8%
11	San Juan	Puerto Rico	1,484,595	1,423,192	1,423,192	0.0%
12	San Antonio	Chile	928,432	1,069,271	1,196,844	11.9%
13	Caucedo	Republica Dominicana	993,561	1,153,787	1,083,208	-6.1%
14	Limón-Moin	Costa Rica	901,330	1,045,215	1,053,734	0.8%
15	Lázaro Cárdenas	México	953,497	1,242,777	1,051,183	-15.4%
16	Valparaíso	Chile	973,012	942,647	910,780	-3.4%
17	Veracruz	México	729,622	806,047	866,966	7.6%
18	Buenaventura	Colombia	748,305	850,385	851,101	0.1%
19	Montevideo	Uruguay	861,164	753,889	826,962	9.7%
20	Puerto Cabello	Venezuela, República Bolivariana de	721,500	845,917	766,813	-9.4%

<sup>13</sup> [http://www.revistadelconsumidor.cl/paginas\\_pdf\\_art/2004/04dic.pdf](http://www.revistadelconsumidor.cl/paginas_pdf_art/2004/04dic.pdf)

<sup>14</sup> <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-puerto-buenaventura-2014.pdf>

El puerto de Buenaventura movilizó durante el 2.013, 10 millones de tons, 78.7% en importaciones y 21,3% en exportaciones de las cuales, movilizó 156.598 contenedores en importación y 152.670 unidades en exportación.

Entre sus principales ventajas se encuentra el hecho de que tiene una ubicación estratégica permitiendo conexión directa con la costa occidental de EEUU que es el principal socio comercial de Colombia, Asia y de igual manera, facilita el mercado Sudamericano principalmente con Ecuador, Perú y Chile. El puerto cuenta con una infraestructura especializada para el manejo adecuado de contenedores y tiene 14 muelles de atraque según la Sociedad portuaria de Buenaventura (SRPB).

18.2.3 Colombia<sup>15</sup>: Ha ido mejorando su desarrollo logístico, donde de acuerdo con el Índice de desempeño logístico del 2.014 (LPI), Colombia ocupó la 97° posición dentro de 160 países evaluados por el Banco Mundial (BM). Dentro del LPI, se destacan<sup>16</sup>:

- ✓ Eficiencia del proceso de tramitación por parte de las aduanas y otros organismos fronterizos
- ✓ Calidad de la infraestructura de transporte
- ✓ Tecnología de información para la logística
- ✓ Facilidad
- ✓ Costos de organizar cargamentos internacionales

---

<sup>15</sup> <http://www.zonalogistica.com/index.php/en/noticias/item/1460-desempe%C3%B1o-log%C3%ADstico-colombiano-en-puesto-97>

<sup>16</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=map>

- ✓ Puntualidad de arribo a destino de los cargamentos

Las calificaciones otorgadas que ayudaron al país a subir de puesto, fueron el "justo a tiempo" y la "idoneidad logística", así mismo, las deficiencias se ven reflejadas en infraestructura con calificación 2,44 (puesto 98) y seguimiento y rastreo con 2,55 (puesto 111)

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 que contempla una inversión total de USD316.684 millones, el Gobierno Nacional propone los siguientes lineamientos estratégicos para mejorar los servicios de transporte y logística<sup>17</sup>:

- ✓ Desarrollar estrategias logísticas para el impulso del transporte multimodal, a través de: modos alternativos de transporte (corredores fluviales y férreos), nodos de transferencia (puertos, aeropuertos, pasos de frontera, centros logísticos en las afueras de las ciudades), gerencias de corredores logísticos y programas piloto de plataformas logísticas.
- ✓ Promover y facilitar la articulación de los servicios logísticos de valor agregado a la infraestructura de transporte a través del uso de las TIC y la implementación de Sistemas Inteligentes de Transporte.
- ✓ Fortalecer el marco institucional de sector logístico.
- ✓ Promover Infraestructuras Logísticas Especializadas (ILE).

---

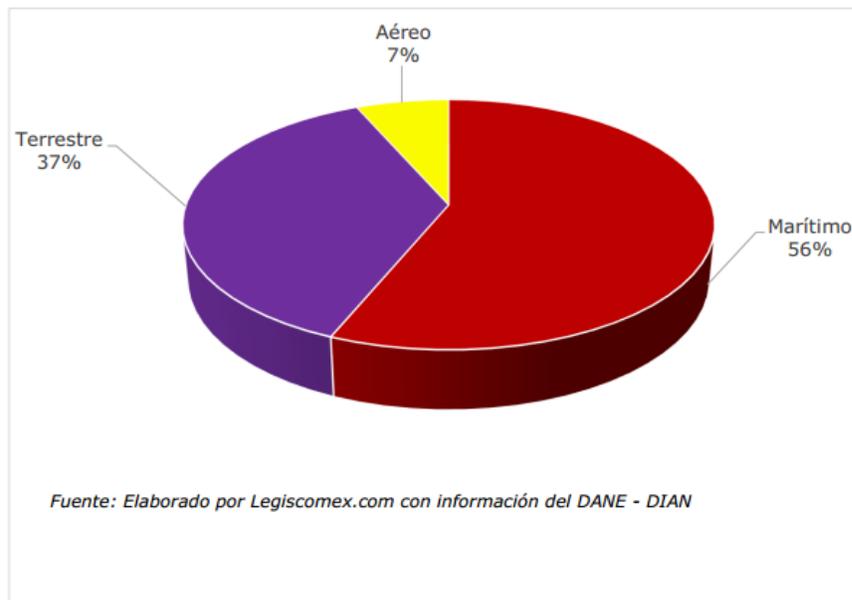
<sup>17</sup> Página oficial de Legiscomex. Consulta de autores. Disponible en <<http://www.legiscomex.com/>>

✓ Priorizar la seguridad vial como política de Estado.

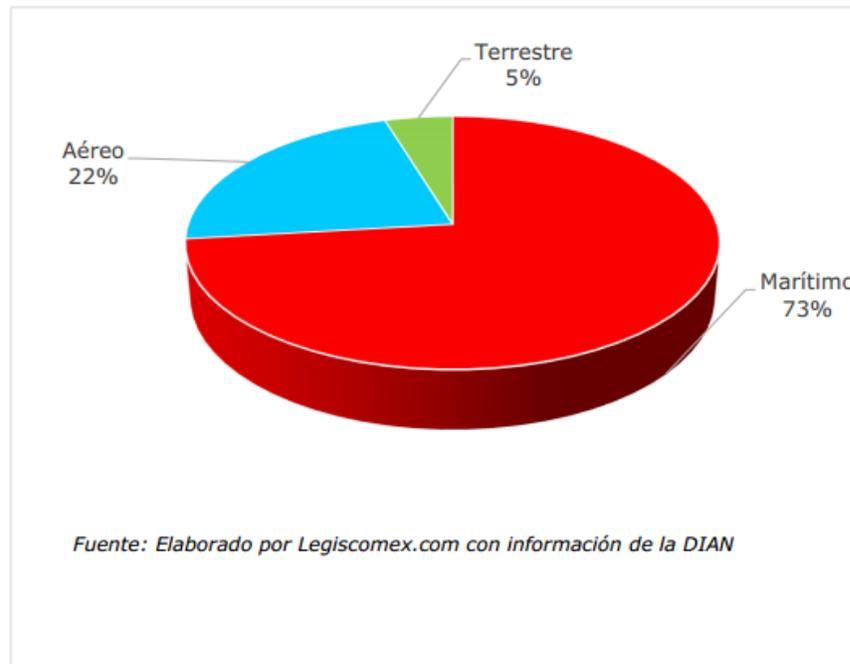
Propone pasar de 900 a 2.000 km de carreteras de doble calzada. Por ello, a través del Instituto Nacional de Concesiones (INCO) ha estructurado una serie de proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura vial del país tanto en modo carretero como férreo.

En la logística para la distribución, el transporte que predomina el comercio exterior es el transporte marítimo, con una participación para el 2013 de un 56% en exportaciones y 73% en importaciones.

**Exportaciones colombianas por modo de transporte, 2013**



**Importaciones colombianas por modo de transporte, 2013**



El país cuenta con una infraestructura vial de 128.000 Km que incluyen 17.143 Km a cargo de la nación, Colombia tiene la ventaja de realizar comercio internacional por este medio a diferentes países, no solamente los países vecinos, entre los principales destinos se encuentran Venezuela, Ecuador, China, EEUU, Suiza y la zona franca de Cartagena.

Según la Aeronáutica civil, hay 9 aeropuertos para el manejo de carga internacional, entre enero y julio del 2012 se movilizaron 407.430 tons de carga, 80,2% fue carga internacional y el restante 19,8%, nacional.

Las principales aduanas de embarque fueron Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, y las principales aduanas de

ingreso fueron Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena y Santa Marta. De igual manera, cuenta con más de 15 rutas para movilización de carga internacional ya establecidas que le permiten una rápida y fácil conexión.

El ferrocarril es la segunda vía de transporte más utilizada para el transporte de carga dentro del territorio nacional y el carbón es el producto que más se transporta por este medio. En el 2010 se transportaron 67 millones de tons por este medio, de las que 66,6 millones tons fueron carbón y el restante, 366.000 tons, otros productos. De los bienes diferentes al carbón, el cemento representó el 33%.

Este medio de transporte aún necesita mejoras en cuanto a rutas, aun así, permite el transporte de carbón, siendo este uno de los medios más seguros para realizarlo siempre y cuando exista un buen manejo y control logístico y le genera a Cerrejón la posibilidad de transportar el carbón mediante rutas privadas.

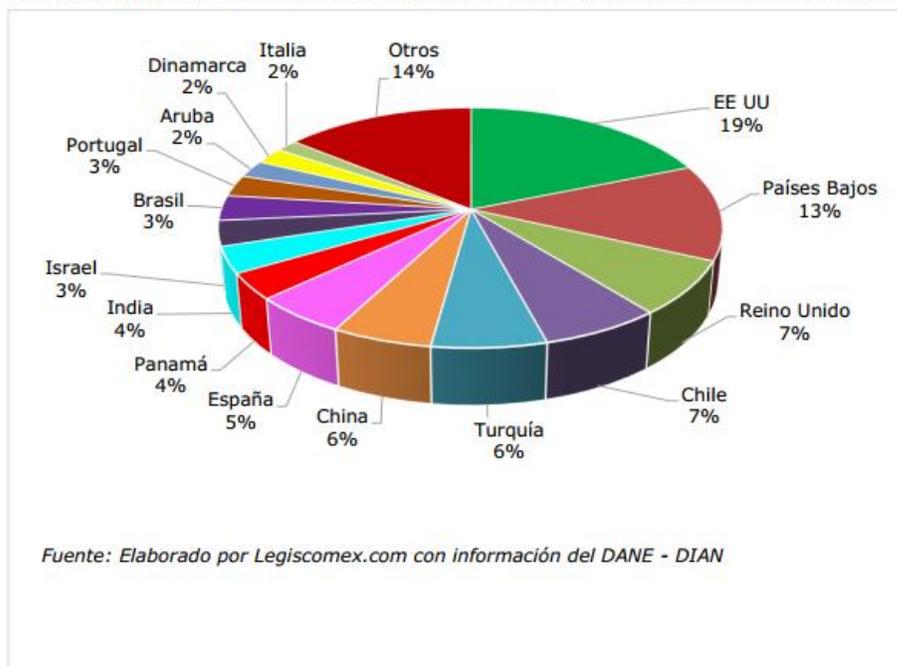
### 18.3 VENTAJAS COMPETITIVAS QUE SE DESARROLLARÁN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-comercioexterior-2014.pdf>

Debido a la posición geográfica de Colombia, el modo de transporte que predomina en las exportaciones colombianas es el marítimo con un 56%; le siguen el terrestre, con un 37% y el aéreo, con un 7%, esto es debido a que cuenta con ocho puertos principales de los cuales seis están ubicados en la costa Atlántica que conectan al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa y dos puertos en la costa Pacífica que conectan al país con Suramérica, Asia y la costa occidental de Norteamérica. Durante el 2013, las exportaciones por vía marítima ascendieron a 128.455 millones de toneladas (tons), con una participación del 97,51% y en donde Chile se encuentra entre los principales países destino de exportaciones representando un 7% del total de estas.

**Principales países destino de las exportaciones colombianas vía marítima, 2013**



Para la realización de sus productos, Zenú cuenta con tecnología de punta que le permite controlar todos aquellos problemas que se pueden presentar a lo largo de la cadena de su gama de oferta, lo cual se puede observar al estar entre las empresas

con mayor consumo del país, así como las relaciones con diferentes grupos empresariales (Nutresa).

El país de destino es Chile, el cual ofrece oportunidades a la comercialización de Jamón Dulce de Zenú gracias al aumento de demanda de productos que cuiden la salud del consumidor, como a los beneficios obtenidos con la firma del TLC Colombia - Chile que entró en vigencia el 8 de Mayo de 2.009.

## **19. BIBLIOGRAFÍA**

- <http://actualidad.rt.com>
- <http://www.industriadealimentoszenu.com>.
- <http://www.asoovinos.org>
- <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- <http://www.directopaladar.com>
- <http://asoporcicultores.com>
- <http://www.mincit.gov.co>
- <http://www.revistadelconsumidor.cl>
- <http://www.jumbo.cl>
- <http://antiguo.proexport.com.co>
- <http://www.sag.cl>

- <http://www.leychile.cl>
- <http://www.lapreferida.cl/home.php>
- <http://web.minsal.cl>
- <http://www.jamoneslazo.es>
- <http://www.jamonarium.com>
- <https://prezi.com>
- <http://www.supersociedades.gov.co>
- <http://www.eurocarne.com>
- <http://www.fedegan.org.co>
- <https://www.ptp.com.co>
- <http://www.inti.gob.ar>
- <http://www.bcentral.cl/>
- <http://www.minhda.cl/>
- <http://www.ine.cl>
- <http://www.sice.oas.org>
- <http://www.direcon.cl>
- <http://www.eclac.org/>
- “Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas”, s.f, p 12.
- “Colombia Trade”, s.f.



## **20. ANEXOS**

Anexo 1

CARTAGENA					
<b>Sociedad Portuaria Regional Cartagena</b>		<b>Terminal Marítima Muelles El Bosque</b>		<b>Terminal de Contenedores -CONTECAR</b>	
Extensión del puerto	40 Hectáreas	Extensión del puerto	199.770,40 Mts2	Extensión del puerto	40 Hectáreas
Profundidad	15 mt.	Profundidad	39,6 pies	Profundidad	
Muelles	8	Muelles	5	Muelles	4
Calado máximo en Muelles	43 pies	Calado máximo en Muelles	37,72 pies	Calado máximo en Muelles	55,76 pies
Bodegas Cubiertas	5	Bodegas Cubiertas	8	Bodegas Cubiertas	2
Capacidad	28.713 Mts2	Capacidad	22.487 Mts2	Capacidad	6.600 Mts2
Patios	5	Patios	2	Patios	571.000 Mts2
Capacidad	38.221 Mts2	Capacidad	20.000 tons	Capacidad	571.000 Mts2
Grúas Pórtico	4	Grúas Pórtico	1	Grúas Pórtico	3

SANTA MARTA		BARRANQUILLA			
<b>Sociedad Portuaria Regional Santa Marta</b>		<b>Sociedad Portuaria Regional Barranquilla</b>		<b>Sociedad Portuaria Regional Palermo</b>	
Extensión del puerto	8,7 Hectáreas	Extensión del puerto	100 Hectáreas	Extensión del puerto	16 Hectáreas
Profundidad	23 mt.	Profundidad	30 Pies 9,14 mt.	Profundidad	30 Pies
Muelles	7	Muelles	6	Muelles	1
Calado máximo en Muelles	60 pies	Calado máximo en Muelles	32 pies	Calado máximo en Muelles	40 pies
Bodegas Cubiertas	3	Bodegas Cubiertas	18	Bodegas Cubiertas	2
Capacidad	17.596 mts2	Capacidad	50.408 mts2	Capacidad	4.700 mts2
Patios	6	Patios	14	Patios	7
Capacidad	110.020 mts2	Capacidad	126.737 mts2	Capacidad	90.000 mts2
Granel sólido	4 y 7 silos	Granel sólido	8 bodegas	Granel sólido	6 silos
Capacidad	44.000 Tons	Capacidad	27.904 mts2	Capacidad	9.000 mts2
Granel líquido	1	Granel líquido	2	Grúas Pórtico	0
Capacidad	13.948,33 m3	Capacidad	2.250 m3		
Grúas Pórtico	2	Grúas Pórtico	4		

BUENAVENTURA			
<b>Sociedad Portuaria Regional Buenaventura</b>		<b>Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores</b>	
Extensión del puerto	620 Hectáreas	Extensión del puerto	14 Hectáreas
Profundidad	10,8 mt	Profundidad	14 mt
Muelles	14	Muelles	1
Calado máximo en Muelles	31 pies	Calado máximo en Muelles	36.08 pies
Bodegas Cubiertas	12	Bodegas Cubiertas	2
Capacidad	100.897 mts2	Capacidad	4.400 mts2
Patios, Capacidad	58.200 mts2	Patios, Capacidad	178.530 mts2
Granel sólido	10	Grúas Pórtico	2
Capacidad	225.500 Tons		
Granel líquido Capacidad	230.000 m3		
Grúas Pórtico	4		

Fuente: Superintendencia de Puertos y Transporte

**Tráfico portuario por zona portuaria, 2013**

Zona portuaria	Importación	Exportación	Cabotaje	Tránsito internacional	Otros	Total
Golfo Morrosquillo	-	36.999.452	530	-	-	36.999.982
Guajira	626.316	33.044.757	-	-	-	33.671.073
Ciénaga	-	32.731.103	-	-	-	32.731.103
Cartagena	7.198.222	9.774.412	584.732	14.883.346	64.841	32.505.553
Santa Marta	6.350.907	12.401.837	263	-	6.427	18.759.434
Buenaventura	11.602.782	4.204.543	2.674	-	513.145	16.323.144
Barranquilla	5.494.368	4.126.011	28.965	5.312	111.929	9.766.586
Río Magdalena	105.341	-	12.733	1.087.629	1.260	1.206.963
Tumaco	-	853.441	27.204	-	1.221	881.867
San Andrés	111.209	101	102.917	-	-	214.228
Turbo	-	-	13.953	-	-	13.953
<b>Total</b>	<b>31.489.146</b>	<b>134.135.658</b>	<b>773.972</b>	<b>15.976.288</b>	<b>698.823</b>	<b>183.073.887</b>

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de la Superintendencia de Puertos y Transporte

**Contenedores movilizados por cada Sociedad Portuaria de Colombia, 2013**

Sociedad portuaria	Total unidades
SPR Cartagena	763.965
Terminal de contenedores de Cartagena	420.136
SPR Buenaventura	342.752
Terminal de contenedores de Buenaventura	198.839
Compañía de Puertos Asociados S.A.	103.734
SPR Barranquilla	91.455
SPR Santa Marta	71.219
Sociedad portuaria	Total unidades
Palermo Sociedad Portuaria S.A.	6.531
San Andrés Port Society	3.505
Barranquilla Internacional Terminal Company S.A.	1.414
Sociedad Cerrejón Zona Norte S.A.	1.034
<b>Total</b>	<b>2.004.584</b>

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de la Superintendencia de Puertos y Transporte

CARTAGENA			SANTA MARTA		
<b>Puertos de Servicio Público de Cartagena</b>			<b>Sociedad Portuaria Regional Santa Marta</b>		
Ciudad	Distancia (Km)	Tiempo (h)	Ciudad	Distancia (Km)	Tiempo (h)
Bogotá	1.060	17,7	Bogotá	904	15,1
Cali	1.012	16,9	Cali	1.206	20,1
Medellín	613	10,2	Medellín	807	13,5
BARRANQUILLA			BUENAVENTURA		
<b>Sociedad Portuaria Regional Barranquilla</b>			<b>Puertos de Servicio Público de Buenaventura</b>		
Ciudad	Distancia (Km)	Tiempo (h)	Ciudad	Distancia (Km)	Tiempo (h)
Bogotá	948	15,8	Bogotá	504	10,1
Cali	1.078	18	Cali	165	2,8
Medellín	679	11,3	Medellín	498	8,3

Fuente: Instituto Nacional de Vías, INVIAS

#### Anexo 4

CARTAGENA					
<b>Sociedad Portuaria Regional Cartagena</b>		<b>Terminal Marítima Muelles El Bosque</b>		<b>Terminal de Contenedores -CONTECAR</b>	
Líneas Navieras	11	Líneas Navieras	3	Líneas Navieras	1
SANTA MARTA		BARRANQUILLA			
<b>Sociedad Portuaria Regional Santa Marta</b>		<b>Sociedad Portuaria Regional Barranquilla</b>		<b>Sociedad Portuaria Regional Palermo</b>	
Líneas Navieras	6	Líneas Navieras	10	Líneas Navieras	1
BUENAVENTURA					
<b>Sociedad Portuaria Regional Buenaventura</b>		<b>Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores</b>			
Líneas Navieras	15	Líneas Navieras	4		

Fuente: Superintendencia de Puertos y Transporte





**Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes**  
**Formulario No. 2**  
 Circular Reglamentaria Externa DCIN-83 de febrero 24 de 2011

**I. TIPO DE OPERACIÓN**1. Número: 1**II. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN**

2. Nit del I.M.C. o Código cuenta de compensación	3. Fecha AAAA-MM-DD	4. Número

**III. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE CAMBIO ANTERIOR**

5. Nit del I.M.C. o Código cuenta de compensación	6. Fecha AAAA-MM-DD	7. Número

**IV. IDENTIFICACIÓN DEL EXPORTADOR**

8. Tipo	9. Número de identificación	DV	10. Nombre o razón social
NIT	811035741	2	Industria de Alimentos Zenú S.A

**V. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN**

11. Código moneda reintegro	12. Valor moneda reintegro	13. Tipo de cambio a USD
USD	25'103.435,46	2304,12

Para los fines previstos en el artículo 83 de la constitución política de Colombia, declaro bajo la gravedad de juramento que los conceptos, cantidades y demás datos consignados en el presente formulario son correctos y la fiel expresión de la verdad.

**VI. IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE**

14. Nombre	15. Número de identificación	16. Firma
Agecoldex S.A	800251957	

Observaciones:

**INFORMACIÓN REQUERIDA POR LA DIAN:****VII. INFORMACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN**

(Declaración de exportación / Formulario de movimiento de mercancías y/o Factura Comercial)

17. Número	18. Fecha AAAA-MM-DD	19. Numeral	20. Valor reintegrado USD
	2014-12-11		10.895,49
21. Total valor FOB			4.516,87
22. Total gastos de exportación (numeral cambiario 1510)			6.378,62
23. Deducciones (numeral cambiario 2016)			902,93
24. Reintegro neto (FOB + gastos - deducciones)			9.992,56

<b>Shipper(complete name and address)</b>  Industria de Alimento Zenú NIT 811035741-2 Medellín- Sede principal Carrera 64C #104-3 Teléfono (574) 4705222	<b>Country of origin</b> Colombia	<b>Bill of Lading No</b> MBW03011702
<b>Consignee(complete name and address)</b>  Distribuidora Rabié S.A Camino a Melipilla 15.000 Maipú – Santiago Teléfono: (42) 224679	<div style="text-align: center;">  <p> <small>Agencia de Aduanas</small>  <b>Agecoldex</b>  <small>Aseores de Comercio Internacional</small> S.A. NIVEL 1         </p> </div>	
<b>Notify(complete name and address)</b>  Industria de Alimentos Zenú Carrera 64C #104-3 Teléfono: (574) 4705222		
<b>Pre-carriage by</b>  AGECOLDEX S.A NIT8300.23585	<b>Place of receipt by pre-carrier</b>  Buenaventura	
<b>Vessel</b>  Hyundai merchant marine	<b>Port of loading</b>  Buenaventura	
<b>Port of discharge</b>  Valparaiso	<b>Place of ultimate delivery by on-carrier</b>  Santiago de Chile	