

PLAN EXPORTADOR MACAO XOCOLATL

ADOLFO DAVID MENDOZA TRILLERAS

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDEM)
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2012**

PLAN EXPORTADOR MACAO XOCOLATL

ADOLFO DAVID MENDOZA TRILLERAS

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA DE PROYECTO: LUZ SOFÍA MÉNDEZ

GERENTE MACAO XOCOLATL: ELISA ARIAS BARRAGÁN

CONSULTOR: ADRIANA CARREÑO



ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDEM)

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2012

*Dedico este trabajo de grado a mi mamá
Nelly Trilleras, mi fuerza, mi vida entera, el motor de mis luchas y la luz en la
oscuridad de mis caminos.*

Un agradecimiento especial a la doctora Luz Sofía Méndez, directora de este proyecto. Por ser una maestra en este proceso, por su gran calidad humana y su ejemplar profesionalismo.

A doña Elisa Arias Barragán, gerente general de Macao Xocolatl, por darme la bella oportunidad de ser parte de su exitosa empresa.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	18
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	18
1.2 ANTECEDENTES	19
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA	19
1.2.2 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA	20
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	20
1.3.1 MISIÓN	20
1.3.2 VISIÓN.....	20
1.3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	20
1.4 SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
1.4.1 ORGANIGRAMA.....	20
1.4.1 CONSTITUCIÓN LEGAL Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS.....	21
1.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.4.3 POLÍTICAS DE PERSONAL	22
1.5 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	24
1.5.1 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.....	24
1.5.2 TECNOLOGÍA Y ESTADO DEL EQUIPO	25
1.5.3 PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD.....	26
1.5.4 UTILIZACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTALES DENTRO DE LA COMPAÑÍA.....	26
1.6 ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE	27
1.6.1 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA	27
1.6.2 FINANCIACIÓN	30
1.6.3 POLÍTICA DE COSTOS.....	31

1.6	PRODUCTO.....	33
1.7	MERCADEO.....	33
2	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	38
2.1	ANÁLISIS SECTORIAL COLOMBIANO	39
2.1.1	CADENA PRODUCTIVA:.....	42
2.2	FUERZAS DEL MERCADO.....	43
2.3	POSICIÓN DE LA EMPRESA LA COMPETENCIA LOCAL.....	44
2.4	FLEXIBILIDAD ANTE EL CAMBIO	46
2.5	INCIDENCIA DEL ENTORNO Y ANÁLISIS SECTORIAL	47
2.6	CLÚSTER AL QUE PERTENECE LA EMPRESA.....	47
2.7	GLOBAL Y CONCLUSIONES.....	48
3	INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	49
3.1	METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE LOS PAÍSES	49
3.2	MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS	50
3.3	JUSTIFICACIÓN MERCADO OBJETIVO, ALTERNO Y CONTINGENTE.....	51
4	PAIS OBJETIVO: ESTADOS UNIDOS	53
4.1	JUSTIFICACIÓN.....	53
4.2	INFORMACIÓN GENERAL	54
4.3	VARIABLES MACROECONÓMICAS	54
4.4	COMERCIO EXTERIOR.....	55
4.5	BALANZA COMERCIAL	56
4.5.1	PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES	57
4.5.2	BALANZA BILATERAL COLOMBIA EEUU	58
4.6	INFORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.....	59
4.7	COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	59

4.7.1	TAMAÑO DEL MERCADO.....	59
4.8	LISTADO DE CLIENTES	63
4.9	PRECIOS	65
4.10	IMPORTADOR	68
4.11	ACUERDOS COMERCIALES.....	69
4.11.1	ARANCELES E IMPUESTOS A IMPORTACIONES	70
4.11.1.1	ESTRUCTURA ARANCELARIA.....	71
4.12	REGULACIONES Y NORMAS	72
4.12.1	REGULACIONES A LAS IMPORTACIONES	72
4.12.2	ETIQUETADO.....	74
4.13	FERIAS INTERNACIONALES	75
4.14	LOGÍSTICA	76
5	PAIS ALTERNO: PANAMÁ	77
5.1	JUSTIFICACIÓN.....	77
5.1.1	RESEÑA GENERAL	78
5.2	INDICADORES ECONÓMICOS	79
5.3	CLIMA	79
5.4	PRINCIPALES CIUDADES EN EL MERCADO	80
5.4.1	DETERMINACIÓN DE CIUDADES MERCADO OBJETIVO.....	80
5.5	AFINIDAD CULTURAL Y COMERCIAL.....	81
5.6	ASPECTO MERCADO- PRODUCTO	82
5.6.1	CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR PANAMEÑO	82
5.6.2	EMBALAJE PARA VERANO.....	82
5.6.3	EMBALAJE PARA INVIERNO.....	83
5.6.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL:	83
5.6.5	PRECIOS.....	84

5.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	85
5.8 PAÍSES COMPETIDORES EN EL MERCADO OBJETIVO	88
5.9 PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....	90
5.9.1 ACCESO AÉREO.....	91
5.9.2 ACCESO MARÍTIMO	92
5.9.3 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	92
5.10 DATOS MACROECONÓMICOS	92
5.10.1 BALANZA COMERCIAL.....	94
5.10.2 BALANZA BILATERAL.....	95
5.11 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL MERCADO PANAMEÑO	96
5.12 RECOMENDACIONES.....	97
5.13 CONTACTOS Y COLONIAS COLOMBIANAS EN EL MERCADO OBJETIVO	97
6. PAIS CONTINGENTE: CHILE.....	98
6.1 JUSTIFICACIÓN.....	98
6.1.1 RESEÑA GENERAL	99
6.2 DATOS GENERALES.....	100
6.3 CLIMA	100
6.4 AFINIDAD COMERCIAL Y CULTURAL.....	100
6.5 ASPECTO MERCADO PRODUCTO	101
6.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA LOCAL.....	102
6.7 PRECIOS DE LA COMPETENCIA	105
6.8 PAÍSES COMPETIDORES EN EL MERCADO OBJETIVO	108
6.9 PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....	110
6.10 DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	111

6.10.1	ACCESO MARÍTIMO	111
6.10.2	ACCESO AÉREO.....	112
6.10.3	DOCUMENTOS REQUERIDOS.....	112
6.11	DATOS MACROECONÓMICOS	112
6.11.1	BALANZA COMERCIAL.....	114
6.11.2	BALANZA BILATERAL.....	115
6.12	VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL MERCADO CHILENO	116
6.13	RECOMENDACIONES.....	117
6.14	CONTACTOS Y COLONIAS COLOMBIANAS EN EL MERCADO OBJETIVO	117
7.	OBJETIVO Y ESTRATEGIAS GENERALES DEL NEGOCIO	118
7.1	OBJETIVO GENERAL.....	118
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y/O ACTIVIDADES IMPORTANTES.....	119
7.3	ESTRATEGIAS	120
7.3.1	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA	120
7.3.2	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL PRODUCTO.....	120
7.3.3	ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO	121
7.5	ACTIVIDADES, ACCIONES, CRONOGRAMA, PRESUPUESTO E INVERSIÓN.....	122
7.5.1	MODALIDAD BANCOLDEX	123
8.	CONCLUSIONES.....	123
9.	RECOMENDACIONES.....	125
10.	BIBLIOGRAFIA.....	127

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Generalidades de MACAO XOCOLATL.....	18
Tabla 2 Análisis DOFA del área de personal	23
Tabla 3 Análisis DOFA área Producción.....	26
Tabla 4 Análisis DOFA área Financiero y Contable	32
Tabla 5 Análisis DOFA área Mercadeo.....	36
Tabla 6 Principales empresas del sector de la chocolatería en Colombia 2011	41
Tabla 7 Fuerzas del mercado	43
Tabla 8 Empresas similares del sector	45
Tabla 9 Debilidades y oportunidades en el análisis del sector en Colombia	48
Tabla 10 Tabla de selección de los 6 países	51
Tabla 11 Información Macroeconómica	54
Tabla 12 Balanza Comercial Estados Unidos	56
Tabla 13 Principales países origen de las Importaciones 2005.....	58
Tabla 14 Balanza bilateral Colombia EEUU.....	58
Tabla 15 Listado de clientes en EEUU.....	63
Tabla 16 Estructura de precios al consumidor final.....	66
Tabla 17 Estructura arancelaria	71
Tabla 18 Preferencias arancelarias	72
Tabla 19 Indicadores Socio-Económicos	79
Tabla 20 Participación de la población en las principales ciudades	80
Tabla 21 . Distribución de la población en Panamá según rangos de edad	81
Tabla 22 Empresas panameñas similares en el sector	83
Tabla 23 Estructura de precios al consumidor final.....	84
Tabla 24 Arancel que paga Colombia en el mercado Panameño.....	90
Tabla 25 Principales Indicadores Macroeconómicos de Panamá	92
Tabla 26 Balanza comercial de Panamá.....	94
Tabla 27 Balanza Bilateral Colombo – panameña	95

Tabla 28 Datos generales Chile.....	100
Tabla 29 Indicadores socioeconómicos 2007	100
Tabla 30 Principales empresas artesanales.....	102
Tabla 31 Lista de precios competidores en Chile (1 dólar estadounidense = 474, pesos chilenos).....	105
Tabla 32 Arancel que paga Colombia en el mercado Chileno.....	110
Tabla 33 Principales Indicadores Macroeconómicos de Chile	112
Tabla 34 Balanza comercial de Chile.....	114
Tabla 35 Balanza Bilateral Colombo – Chilena	115
Tabla 36 Plan para llevar a cabo los objetivos	119
Tabla 37 Estrategias dirigidas a la empresa	120
Tabla 38 Estrategias dirigidas al mercado	121
Tabla 43 Tabla Actividades, cronograma presupuesto y líneas bancoldex	122

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama MACAO XOCOLATL.....	21
Ilustración 3 Descripción del proceso productivo de Chocolate relleno de Frutas	25
Ilustración 4 Índices de liquidez	28
Ilustración 5 Índice de cuentas por cobrar	29
Ilustración 6 ROI.....	30
Ilustración 7 Comercialización Canal Directo	35
Ilustración 8 Ventas Institucionales.....	36
Ilustración 9 Mercado de chocolates en Colombia para el 2012	39
Ilustración 10 Cadena productiva del Cacao.....	42
Ilustración 11 Estructura de la cadena del Cacao	43
Ilustración 12 Importaciones Subpartida 180690	55

Ilustración 13 Países Proveedores 2008.....	55
Ilustración 14 Comportamiento de la Balanza Comercial	57
Ilustración 15 Mercado total de chocolates en EEUU	60
Ilustración 16 Distribución de las ventas de chocolates en EEUU.....	60
Ilustración 17 Canales de Distribución en EEUU	67
Ilustración 18 Venta de chocolates por temporada % de crecimiento por canal	68
Ilustración 19 Formato de registro	73
Ilustración 20 % Canales de Distribución en Panamá	85
Ilustración 21 Proceso de comercialización	86
Ilustración 22 Fotos de Canales de distribución, productos directos competidores, empaques, diseños, etc en ciudad de Panamá.....	87
Ilustración 23 Porcentaje de participación (en toneladas) por países.....	88
Ilustración 24 Participación (USD dólares CIF) de los países	89
Ilustración 25 Balanza comercial de Panamá	94
Ilustración 26 Principales proveedores de importaciones Panameñas.....	95
Ilustración 27 Balanza Comercial Colombo – Panameña	96
Ilustración 28 % Canales de Distribución en Chile.....	107
Ilustración 29 Proceso de comercialización del producto	108
Ilustración 30 Porcentaje de participación (en toneladas) por países.....	109
Ilustración 31 Participación (USD dólares CIF) de los países	109
Ilustración 32 Balanza comercial de Chile	114
Ilustración 33 Principales proveedores de importaciones Chilenas 2007 (% de participación)	115
Ilustración 34 Balanza Comercial Colombo – Chilena.....	116

GLOSARIO

- **Acuerdo:** Puesta en común de ideas u objetivos por dos o más partes.
- **Arancel:** Impuesto de aduana para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado destino a fin de favorecer la industria nacional.
- **Balanza comercial:** Indicador que registra los ingresos por exportaciones y los pagos por importaciones de un país con el resto del mundo.
- **Balanza de pagos:** Documento contable que registra las operaciones comerciales y de capitales de un país con el resto del mundo.
- **Canales de distribución:** Es el contorno donde interactúan empresas a fin de que los productores pongan a disposición de los consumidores sus productos.
- **CIDEM:** Centro de innovación y desarrollo empresarial. Es una extensión de la universidad del Rosario dedicado a propender el desarrollo y consolidación de las organizaciones mediante consultoría, asesoría e investigación aplicada.
- **Exportación:** La salida de bienes, capitales, etc. del territorio Aduanero Nacional con destino a otro país.
- **Mercadeo:** Es el proceso de planear y ejecutar las estrategias para la comercialización de un producto.
- **Mercado:** Consumidores potenciales de determinado producto.

- **Plan exportador:** Documento elaborado a fin de establecer las pautas necesarias para la adecuada internacionalización de determinado producto.
- **País alterno:** Mercado seleccionado a exportar determinado producto en el mediano plazo.
- **País contingente:** Mercado el cual se proyecta exportar determinado producto en el largo plazo.
- **País objetivo:** Mercado seleccionado a direccionar los esfuerzos para realizar una exitosa exportación, es el país que ofrece las mejores oportunidades.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas pyme constituyen en gran parte un aporte significativo en los distintos indicadores socioeconómicos de Colombia y representan la base fundamental para la producción nacional y el empleo. Por tal motivo, en vista de las dinámicas actuales en materia de globalización, el gobierno busca incentivar la competitividad de los productores nacionales a través de programas especializados en fomentar las exportaciones no tradicionales y de esta manera generar desarrollo sostenible.

Dada esta situación, el Estado, instituciones organizadas, la empresa privada y la academia se ven en la necesidad de buscar conjuntamente proyectos para facilitar herramientas a los pequeños y grandes empresarios a fin de reajustar y disponer sus empresas con miras a incursionar en mercados extranjeros. En este orden de ideas, la secretaría de desarrollo económico de la alcaldía mayor de Bogotá, Maloka y el centro de innovación y desarrollo empresarial CIDEM, coordinan sus actividades a fin de realizar este proyecto dirigido a pymes colombianas. Consta de cinco fases: Inteligencia de mercados, Costos, Logística, Área comercial y área internacional. Este proyecto tiene como objetivo fundamental el desarrollo de un plan exportador donde se explica de manera objetiva las estrategias necesarias para incursionar determinado producto en un mercado extranjero.

A continuación se presenta el resultado final de un proceso desarrollado con Macao Xocolatl, una de las empresas que hizo parte de este proyecto.

Palabras Claves: Macao Xocolatl, Plan Exportador, internacionalización, mercados internacionales.

ABSTRACT

Small and medium enterprises SMEs are largely a significant contribution in the various socio-economic indicators of Colombia and represent the fundamental basis for domestic production and employment. Therefore, in view of the current dynamics in globalization, the government aims to encourage the competitiveness of domestic producers through specialized programs to promote non-traditional exports and thus generate sustainable development.

In view of this situation, the State, organized institutions, private industry and the academic field are in need to seek projects to provide tools to small and large enterprises to adjust and available their companies in order to break into foreign markets. In this vein, the Ministry of Economic Development of the Mayor's Office Bogotá, Maloka and the CIDEM, coordinate their activities in order to perform this project directed to Colombian SMEs. It contains five phases: Market intelligence, costs, logistics, commercial area and international area. This project aims to develop an export plan which objectively explains strategies to penetrate certain product in a foreign market.

Below is the final result of a process developed with Macao Xocolatl, one of the companies that were part of this project.

Keywords: Macao Xocolatl, Export Plan, international markets.

INTRODUCCIÓN

En Colombia el 98% de las empresas son Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) estas son la fuente de empleo para el 76% de la población laboral activa. Sin lugar a duda representan el motor de la economía.

La contundencia de estas cifras revelan el gran impacto de las Mipymes sobre el bienestar económico del país. Razón por la cual este grupo de empresas son el objeto fundamental de numerosos programas por parte del gobierno, encaminado a fomentar el desarrollo y adecuado direccionamiento de estas compañías por parte de los empresarios.

En una economía regida por la globalización, la exportación se convierte en un factor fundamental para el desarrollo económico. Sin embargo, siendo las pymes un núcleo fundamental de la economía nacional, tan solo representan el 20% del total de las exportaciones nacionales. Esto se debe básicamente a la escasa capacidad administrativa para incursionar en mercados internacionales, la dificultad para adecuar un determinado producto a las exigencias del mercado internacional, la poca información que se tiene sobre los mercados internacionales y el apropiado uso de los canales de distribución.

Frente a esta situación, se hace indispensable capacitar adecuadamente a los empresarios a fin de realizar un proceso de exportación exitoso y sostenible en el tiempo. Para ello, la secretaría de desarrollo económico de la alcaldía mayor de Bogotá, Maloka y el Centro de Innovación y desarrollo empresarial CIDEM, coordinan sus actividades con miras a seleccionar 30 pymes de diferentes sectores económicos para ofrecer la asesoría correspondiente a la elaboración de un plan exportador.

Este plan exportador consta de cinco fases: Inteligencia de mercados, costos, logística, área comercial, área internacional. A continuación se refleja el resultado de estas fases fijando las metas a corto, mediano y largo plazo.

Este plan exportador servirá Macao Xocolatl. para direccionar sus actividades en el mercado internacional para los años 2009, 2010, 2011. La metodología utilizada para su elaboración fue suministrada por el CIDEM e incluye un análisis integral de la compañía, una selección cuantitativa y cualitativa de tres mercados objetivos y como resultado de lo anterior y al final se relacionan las actividades a desarrollar por áreas para el fortalecimiento de las competencias exportadoras de Macao Xocolatl y el cronograma de las mismas con su respectivo valor.

1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Macao Xocolatl es una empresa del sector alimenticio dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de chocolates artesanales a base de manteca de cacao ajustados para todo tipo de gustos. Esta empresa ha sido seleccionada entre más de 200 empresas para ser parte de este proyecto por parte de la Secretaria de Desarrollo económico de la Alcaldía

Mayor de Bogotá, Maloka y el Centro de innovación y desarrollo empresarial CIDEM.

Tabla 1: Generalidades de MACAO XOCOLATL.

Razón Social: MACAO XOCOLATL
Nit: 38234678-6
Gerente o Presidente: Elisa Arias Barragán
Contacto Comercio Exterior: Elisa Arias Barragán
Teléfono : 6791387
Dirección: Cra 7 # 180-75 Módulo 1 Local 27
E-mail: ventas@macaox.com
Patina Web: www.macaox.com
Ciudad: Bogotá

Total Activos Último Año: 7024022
Empleo Directo : 2
Empleo Indirecto: 2
Total Empleo : 4
Sector Económico: Alimenticio
Información planta de producción Cra 7 # 180-75 Módulo 1 Local 27

Fuente: Gerencia General MACAO XOCOLATL.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Hace 5 años una tolimense radicada en Bogotá, proveniente de una familia de comerciantes, tuvo la idea de hacer chocolates artesanales para regalar a sus familiares y amigos en un mes de diciembre, sin pensar que más adelante, ese sería el oficio que la convertiría en una gran empresaria. Elisa Arias es la propietaria de Macao Xocolatl, una microempresa dedicada al diseño, producción y comercialización de chocolates artesanales. Macao significa “Manufacturas de cacao” y la palabra Xocolatl es de origen Azteca; Xoco que quiere decir “amargo” y Latl “agua”, es decir, agua amarga; ésta fue la primera palabra con la que los Aztecas denominaron al chocolate. Conociendo esta historia, Elisa comenzó haciendo chocolates en su casa, vendiéndolos a sus familiares y amigos más cercanos, una experiencia que la llevó a entender el negocio que había en el mercado de los chocolates. “Comencé a hacer los diseños en los espacios que tenía fuera de mi trabajo habitual. En diciembre del 2002 hice unos cuantos chocolates para vender primero a mis familiares, luego a mis amigos y más tarde a mis vecinos” Para respaldar su decisión, el esposo de Elisa construyó un pequeño taller para producir sus chocolates en una finca ubicada en las afueras de Bogotá. Hasta allí ambos se desplazaban junto a sus hijos los fines de semana, para empezar la producción los sábados desde las 6 de la mañana terminando a las 11 de la noche, produciendo entre 1000 y 1500 chocolates, para luego venderlos el

domingo. “Comencé a elaborar chocolates que fueran diferentes a los que hay actualmente. Quería hacer diseños novedosos, brillantes, exquisitos y con una excelente presentación, que me hiciera sentir orgullosa no sólo a mi, sino al cliente por el producto adquirido”. Ese mismo mes, Macao fue trasladado a una de las bodegas de Codabas, donde ha ampliado no sólo su espacio y sus equipos de producción, sino al mismo tiempo sus productos y pedidos.

1.2.2 Objeto Social de la Empresa

Elaboración de chocolates a base de manteca de cacao.

1.3 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

1.3.1 Misión

Producir y comercializar los mejores chocolates artesanales con materias primas de la más alta calidad buscando el deleite y satisfacción del consumidor.

1.3.2 Visión

En el año 2015 queremos ser la primera alternativa del consumidor que quiere sentirse orgulloso de obsequiar la mejor línea de chocolates artesanales elaborada en Colombia.

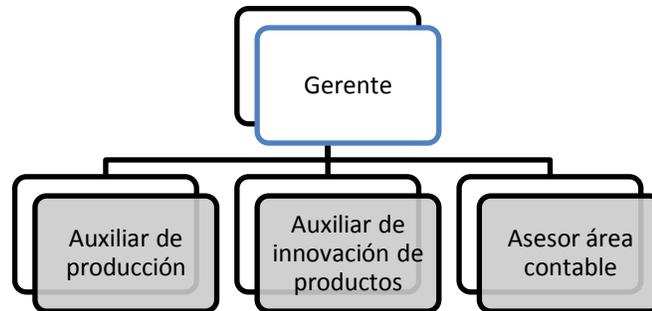
1.3.3 Objetivos de la Empresa

- Posicionar la marca en el mercado para el 2014
- Incursionar en el mercado internacional para el año 2013
- Crecer en el segmento institucional / corporativo
- Búsqueda constante de nuevos clientes
- Entrar en la cadena Pomona para el año 2013

1.4 Situación de la Empresa

1.4.1 Organigrama

Ilustración 1: Organigrama MACAO XOCOLATL



Fuente: Gerencia General Organigrama MACAO XOCOLATL

Macao Xocolatl emplea una organización básica en su estructura organizacional, su gerente general es la misma dueña y socia, tiene auxiliares de producción, de innovación y un asesor en el área contable que son personas externas a la empresa.

Se espera una proyección del organigrama para los próximos años para el área de innovación y producción. Asimismo, se espera contar con un jefe de producción y la creación de un departamento de mercadeo internacional con su respectivo auxiliar.

Todo lo referente a investigación y desarrollo de productos ha sido realizado por la gerente, con una amplia experiencia en el campo de los chocolates y el cacao. Sin embargo, se proyecta en el largo plazo la implementación de un nuevo departamento de Investigación y Desarrollo.

El principal objeto de la gerente es de posicionar los productos y la marca tanto en el mercado local como en el área internacional.

La ciudad Bogotá Distrito Capital ejerce como el principal centro de operaciones, donde se produce, se vende y se comercializa el producto.

1.4.1 Constitución Legal y cumplimiento de requisitos.

Macao Xocolatl es una sociedad de tipo unipersonal, cumple con requisitos básicos establecidos para la producción y comercialización de sus productos en el mercado nacional y cuenta con registro sanitario Invima, Cámara de Comercio, y DIAN.

1.4.2 Cultura organizacional

En la empresa la gerente se dedica a las actividades de mayor importancia y relevancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan a los respectivos auxiliares.

Macao Xocolatl para la delegación de funciones, el empleado recibe una inducción y entrenamiento, semanalmente se efectúa una reunión para revisar el trabajo, corregir fallas y asignar nuevas tareas. En cuanto a los canales de comunicación entre los empleados de la empresa, Macao Xocolatl tiene una vía informal en vista de la cultura organizacional de la empresa.

A través de esta delegación, la responsabilidad se comparte con la gerencia, haciéndose un ahorro de tiempo y gestión y se motiva a todos los colaboradores haciéndolos participes del logro de los objetivos de la empresa.

1.4.3 Políticas de personal

La política de personal de Macao Xocolatl se enfocan al cumplimiento de los resultados, sus empleados hacen parte de un sistema de seguridad social y de todos los beneficios que rige la ley.

Control

- Política flexible
- Entrega semanal del trabajo diario

Capacitación

- Curso de manipuladoras

- Curso de chocolatería

Tabla 2 Análisis DOFA del área de personal

<p style="text-align: center;">D</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Exceso de funciones de la gerencia general ➤ Deficiencias en el análisis de la información contable ➤ La política de control flexible puede ser aprovechada por los empleados ➤ Falta de documentación de las políticas de la empresa ➤ Falta de un manual de funciones que permita establecer claramente las actividades específicas de cada cargo 	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entidades como CAFAM, La universidad del Rosario, Maloka, entre otros, ofrecen cursos para el fortalecimiento de competencias ➤ Disposición del personal a capacitarse
<p style="text-align: center;">F</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con un buen líder en la organización y con habilidad para coordinar funciones ➤ Recurso humano motivado ➤ Espíritu emprendedor ➤ Pago puntual de nómina 	<p style="text-align: center;">A</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible alta rotación del personal que implique aumentar los costos de capacitación

Fuente: Autor

ESTRATEGIAS

- El liderazgo de la gerencia se debe mantener para seguir obteniendo resultados.
- La empresa tiene un buen ambiente laboral derivado de la posición de las áreas gerencial y de personal. Se sugiere hacer documentar esta política para garantizar el largo plazo de la misma.
- Implementar un manual de funciones y perfiles de cargos por el cual se comparten las responsabilidades en las diferentes áreas.
- Implementación de herramientas para el manejo de información financiera que permitan al gerente tomar decisiones a corto mediano y largo plazo.

1.5 Análisis de Producción

Vale la pena resaltar que del portafolio de productos con los que cuenta la empresa, únicamente se describirá el proceso productivo del chocolate relleno de futas y de las frutas confitadas. Más adelante se explicarán las especificaciones técnicas.

1.5.1 Nivel de productividad

A continuación se explicará el proceso productivo de chocolate relleno de frutas, producto seleccionado para hacer el plan exportador.

Proceso de producción: 1 Unidad de chocolate

Proceso de Venta: 1 caja por 13 Unidades.

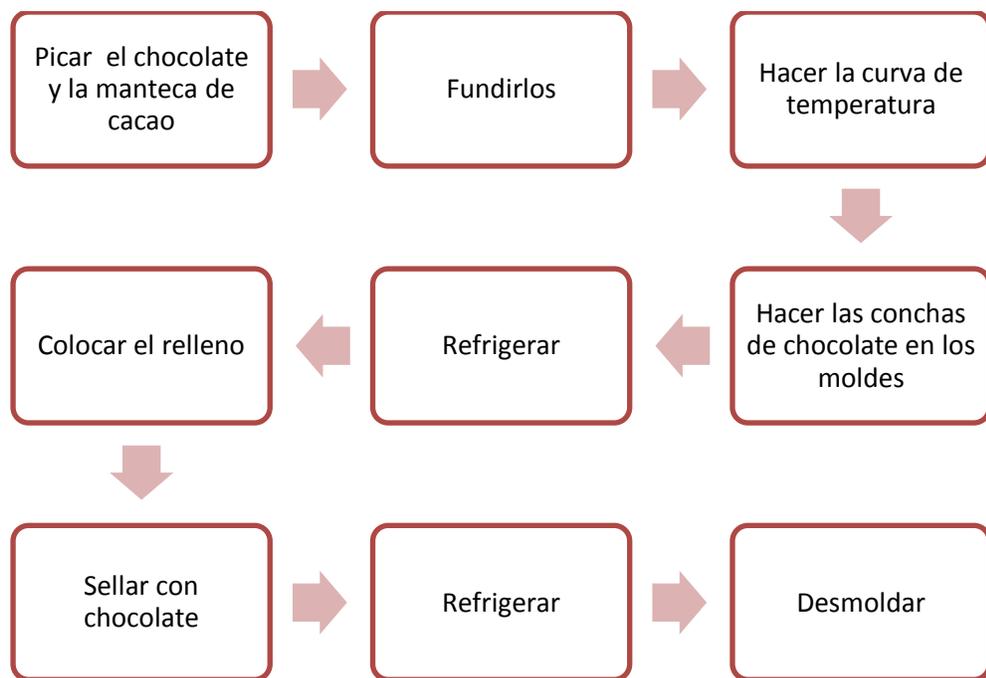
Tiempo empleado: 0,48 minutos por unidad de chocolate relleno con frutas.

El proceso es el siguiente:

- ✓ Picar el chocolate y la manteca de cacao y fundirlos
- ✓ Hacer la curva de temperatura
- ✓ Hacer las conchas de chocolate en los moldes

- ✓ Refrigerar
- ✓ Colocar el relleno (ya preparado)
- ✓ Sellar con chocolate
- ✓ Refrigerar
- ✓ Desmoldar

Ilustración 2 Descripción del proceso productivo de Chocolate relleno de Frutas



Fuente: Gerencia General MACAO XOCOLATL.

1.5.2 Tecnología y estado del equipo

La empresa posee con un grupo de máquinas y un área productiva que se usan de acuerdo a la programación de los pedidos. Las máquinas son las siguientes:

- ✓ Atemperador automático de chocolate con capacidad para procesar 1000 unidades en un día.
- ✓ Horno microondas.
- ✓ Los equipos instalados se utilizan en un 70% a 80%.

1.5.3 Proceso de Control de calidad

Las formulas de los productos se tienen estandarizadas y escritas, se controla la temperatura, proceso y producto terminado. El producto con defecto se rechaza.

1.5.4 Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía

No existe la utilización de políticas ambientales dentro de la empresa.

Tabla 3 Análisis DOFA área Producción

D	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de utilización de políticas ambientales ➤ Dependencia proveedor de materia prima ➤ Aumento en tiempos de entrega al aumentar demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejor Tecnología disponible y maquinaria ➤ Información sobre productos y procesos

F	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de fabricación ➤ Ubicación de las instalaciones en zona estratégica ➤ Eficiencia de la fuerza laboral ➤ Un Know How derivado del conocimiento del personal operativo ➤ Nivel adecuado de mantenimiento de los equipos ➤ Estado adecuado de los equipos ➤ Tecnología de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel tecnológico de la competencia ➤ Precios de competencia más bajos en economías de escala

Fuente: Autor

ESTRATEGIAS

- Desarrollar programa de evaluación de proveedores para establecer diferentes opciones a la hora de adquirir materia prima
- Contratar personal temporal en épocas especiales de demanda alta con el fin de no retrasar los pedidos.
- En el largo plazo la empresa debe estudiar la posibilidad de tratamiento de aguas residuales.
- En el largo plazo la empresa puede trabajar con proveedores interesados en el aspecto social y de medio ambiente.

1.6 Análisis Financiero y Contable

1.6.1 Área Contable Y Financiera

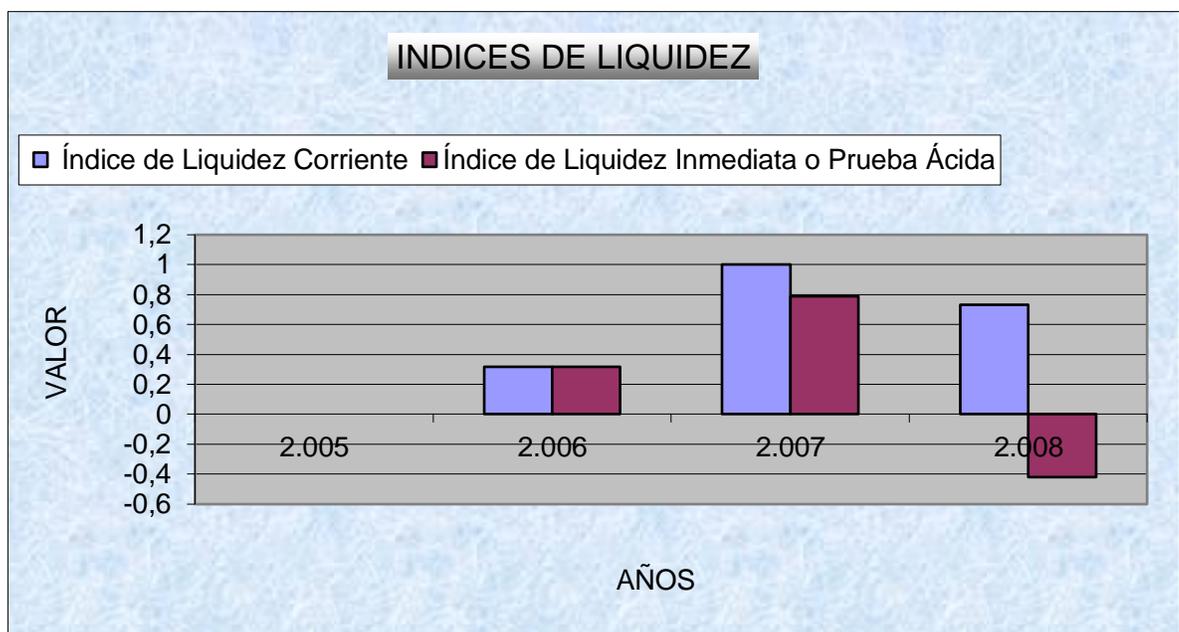
La disponibilidad de la información contable y financiera actualizada es pertinente, sin embargo, el análisis de la misma es casi nulo.

La evolución financiera ha tenido dificultades, ya que la empresa adquirió con entidades financieras créditos que con el paso del tiempo ha cancelado.

La utilidad del ejercicio de la empresa ha pagado a través de estos 3 últimos las obligaciones financieras.

En la Consultaría Financiera del programa Plan exportador se adelantó una elaboración de las estructuras de costos y se si implemento un método de costeo para el producto a exportar.

Ilustración 3 Índices de liquidez



Fuente: Gerencia general Macao Xocolatl

- **Índice de liquidez corriente:**

El grado de liquidez que de la empresa para los años 2006, 2007 y 2008 presenta el siguiente comportamiento:

- ✓ Para el año 2.006, tras un par de años de haberse constituido la empresa, no contaba con la liquidez apropiada para suplir sus obligaciones inmediatas.
- ✓ En 2008 el índice de liquidez baja considerablemente, debido a la adquisición de maquinaria nueva para este año.

- **Prueba acida:**

Los inventarios de la empresa presentan un bajo nivel, por lo cual el índice de la prueba acida arroja el mismo resultado del índice de liquidez corriente. Sin embargo, para el año 2008 este índice arroja resultados negativos, lo cual indica que la empresa no cuenta con una liquidez inmediata para cumplir sus obligaciones.

Ilustración 4 Índice de cuentas por cobrar



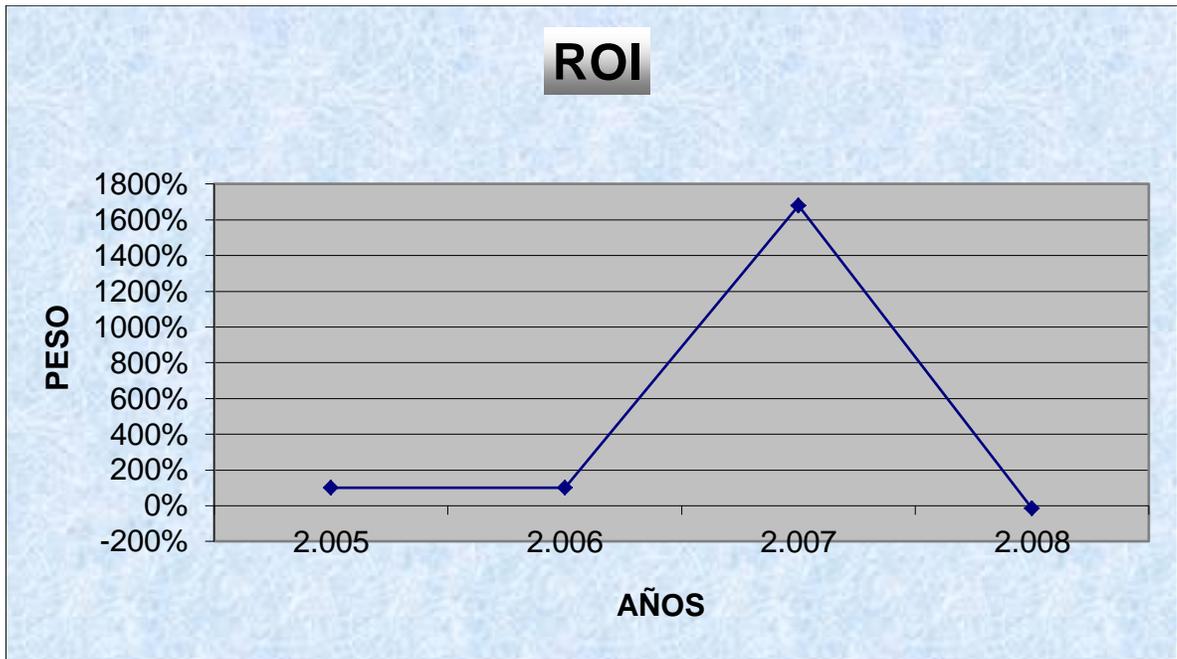
Fuente Gerencia General Macao Xocolatl

- **Índice de cuentas por cobrar**

Debido que es la primera vez que la empresa realiza un sistema de costos, no se cuenta con toda la información pertinente y actualizada. Sin embargo, para el año 2007, el índice rotación de cuentas por cobrar presenta un comportamiento

favorable, 1.1 veces al año en la recuperación de cartera para el año 2007 lo que simboliza una efectividad en la recuperación de la misma.

Ilustración 5 ROI



Fuente: Gerencia general Macao Xocolatl

- **R.O.I. (Rentabilidad sobre la inversión)**

La rentabilidad sobre la inversión presenta estabilidad para los años 2005 y 2006, sin embargo, en el año 2007 hay un pico y para el año 2008 vuelve a descender.

1.6.2 Financiación

La empresa cuenta actualmente con un crédito que posee las siguientes características:

Destino: Adecuación de instalaciones, compra de equipos de oficina, muebles y encerados

Monto: Crédito de \$ 25 484 000

Plazo 40 Meses

Saldo Actual: \$25 484 000

La siguiente es una breve encuesta realizada a la gerente general de Macao Xocolatl referente a la financiación de la empresa:

- ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades de la empresa?
 - No hay una política clara, pero se destaca la obstinación a créditos
- ¿Cómo se planea financiar las actividades futuras de la empresa?
 - Con la rentabilidad generada por las ventas de la empresa. De otro lado, la empresa hizo una inversión de aproximadamente \$20 000 000 de capital propio.

1.6.3 Política de costos

En la Consultoría Financiera del programa Plan exportador se adelantó una elaboración de las estructuras de costos y se si implemento un método de costeo para el producto a exportar.

De igual forma, se conoce el punto de equilibrio gracias la herramienta suministrada por el CIDEM y a la consultaría que la empresa tuvo con la universidad del Rosario.

Mediante esta metodología desarrollada, por el CIDEM sobre el análisis de los costos, se estimó el costeo del producto con mayor potencial exportador: chocolates rellenos de fruta, el resultado del estudio mostró que Macao Xocolatl tiene un precio al consumidor por debajo del precio promedio del mercado, es decir, el sistema de costos que aplica la empresa es competitivo frente a los costos de la competencia, lo cual permite tener una proyección al consumidor.

Vale la pena mencionar que antes de la aplicación de esta metodología la empresa no contaba con un sistema de costeo.

- **Estrategias:**

Implementar la metodología de costos desarrollada por el CIDEM a los demás productos del portafolio de la empresa.

Tabla 4 Análisis DOFA área Financiero y Contable

D	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala planeación financiera ➤ No hay análisis de información financiera ➤ Dependencia proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de endeudamiento en entidades financieras ➤ Oferta de créditos y apoyo financiero a empresas colombianas
F	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen margen de utilidad del producto ➤ Implementación de sistema de costeo ➤ Agilidad en facturación ➤ Buena calificación en el sector financiero ➤ Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento generalizado de las tasas de interés ➤ Crisis económica, caída del dólar.
ESTRATEGIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el sistema de costeo para todos los productos • En vista de que la gerente posee una política de aversión al crédito, 	

implementar estrategias que permitan generar un adecuado nivel de liquidez para la empresa

- Establecer una política de cobranza en la cual se seleccionen clientes de buen pago, y aquellos que pagan mal sean reemplazados por otros de mayor moralidad comercial e implementar cupos de créditos y tiempos de pago mínimo.
- Hacer un adecuado análisis de la información contable y financiera
- Establecer una política clara de ventas que permita generar comodidades a clientes que demanden productos por volumen.

Fuente: El autor

1.6 Producto

Descripción técnica y comercial de manera muy a detallada del portafolio de productos que maneja la empresa.

Ver anexo # 1 Ficha técnica y descripción detallada del portafolio de productos.

1.7 Mercadeo

En Macao Xocolatl, el área de mercadeo y ventas es la encargada de realizar las siguientes acciones:

- Atención y manejo de los clientes nacionales
- Informe de Ventas
- Ordenar facturación de los productos
- Coordinar Área Mercadeo y Ventas
- Compras y Tesorería
- Dirección de propuestas gráficas para el mercado nacional y externo
- Dirección y desarrollo del diseño de los productos
- Supervisión y manejo de productos
- Manejo de cartera
- Compras a proveedores

- Coordinación de las diferentes áreas
- Manejo de órdenes de producción
- Pago a proveedores
- Mantener la confidencialidad de la información a su cargo
- Determinar estrategias para la consecución de objetivos en ventas locales
- Atender clientes locales
- Hacer seguimiento a las ventas
- Diseñar y proponer presupuesto de ventas
- Verificar que la solución dada es satisfactoria para el cliente
- Investigación de mercados actuales y potenciales
- Estrategias de comunicación empresarial y de producto (publicidad y promoción) dirigidas al cliente
- Seguimiento al correo de la página Web

Vale la pena aclarar que la gerente es la única persona encargada del área de mercadeo de la empresa, coordina todas y cada una de las actividades anteriormente mencionadas concernientes al producto, precio, promoción y distribución de la empresa.

Sin embargo, la empresa debe tener en cuenta las siguientes consideraciones para mejorar el área de mercadeo:

- Garantizar la posibilidad de exportar el producto en el empaque actual con encuesta cualitativa objetiva.
- Averiguar la atractividad del empaque actual (info nutricional, datos empresa, % de los productos, peso, condición de manejo, código de barra) necesaria.
- Definir propuestas comerciales que incluyen las características del servicio post venta
- Según exigencias de los cliente, la empresa MACAO deberá proponer un producto con marca de distribuidor
- Informarse sobre los cambios legales que influyen sobre el precio. Estudiar posibilidades de reducciones de aranceles con los países a exportar

- Definir un precio en función de la competencia y de los requisitos del INCOTERM DDP (el vendedor asume todos los gastos). Definir el plazo de pago de los clientes.
- Favorecer reducción del margen en función de la notoriedad del producto. Averiguar el margen más ventajoso según oferta alta gama de los distribuidores.
- Reducir el plazo de pago para rentabilidad más eficiente
- Desarrollar las ventas del producto contactando compradores potenciales de estas cadenas y trabajar en el mejoramiento de la relación con clientes. Segmentar la oferta clientes
- Adaptar producto a las exigencias del consumidor final, con renovación frecuente de la gama de chocolates

También, es pertinente mencionar que no hay una clara política de mercadeo y comercialización, se está implementando la aplicación de determinadas herramientas que permitan la no incurrir en errores.

En cuanto a sus canales de distribución, Macao Xocolatl, desarrolla ventas directas con los siguientes clientes: Cafés y charcuterías, Pastelerías, Museos, Periódicos, Revistas, clubes y hoteles.

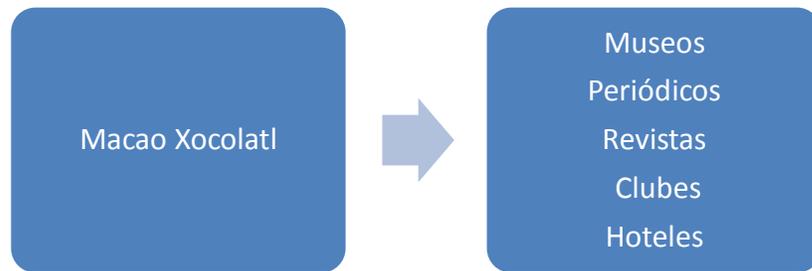
Ilustración 6 Comercialización Canal Directo



Fuente: El autor

Las ventas institucionales a periódicos, empresas corporativas, museos, etc., se hacen de manera directa y se logra el posicionamiento de marca por la calidad del producto, la percepción del consumidor y el buen servicio.

Ilustración 7 Ventas Institucionales



Fuente: El autor

La percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a precios, plazos de pago, asistencia técnica, servicio posventa, tiempos de entrega, etc. es la adecuada, según la gerente, cuenta con la mejor percepción especialmente en calidad, servicio posventa y cumplimiento en la entrega.

Asimismo la empresa no presenta alguna estrategia de promoción.

Tabla 5 Análisis DOFA área Mercadeo

D	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura geográfica limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de alternativas de canales de distribución (Pomona, Juan Valdés, etc.) ➤ Nuevas tecnologías para procesos productivos

F	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad del producto reconocida por el mercado ➤ Amplitud de la línea de productos ➤ Imagen de la empresa ➤ Buena relaciones con los clientes ➤ Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoderamiento de la participación del mercado por parte de la competencia ➤ Dependencia de un canal de distribución sobre las ventas totales

ESTRATEGIAS

- Incentivar la investigación y desarrollo que se dedique a explorar las nuevas tecnologías que se estén implementando en el sector
- Penetrar nuevos canales de distribución tales como Pomona con el fin de eliminar la dependencia de un principal canal.
- Contactar pastelerías, cafés gourmet, delikatessen, y definir propuestas comerciales con los responsables
- Contactar 3 proveedores que proponen la construcción de un sitio web y el mejoramiento de la imagen más accesorios
- Buscar y evaluar los resultados posibles y elegir un solo evento en el cual dedicarse
- Estudiar desde el principio con distribuidor las posibilidades de descuento
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Mejorar la página web de la empresa MACAO Xocolatl, con el proveedor actual o con una agencia de publicidad, más costosa pero más competente.

- En 2008, participar como visitante a la feria FIPACH. En 2009m participar como expositor con herramientas de comunicación adecuadas.
- Implementar una adecuada estrategia de descuentos a clientes que hagan sus compras por volumen o al por mayor.

Fuente: El autor

2 ANALISIS DEL SECTOR

El mercado de chocolates a nivel mundial ha ganado una gran importancia, principalmente por el crecimiento gradual de la demanda tanto para el chocolate de mesa como en confitería. De acuerdo a estadísticas de la Organización Internacional de Cacao (ICCO) la industria del cacao crece a un 4% anual a nivel mundial.

Los beneficios del chocolate para la salud, han inducido a que este mercado crezca aceleradamente (12% anual), lo que lo convierte en un segmento atractivo para los productores. Debido a las exigencias del mercado, a lo largo de los últimos años, se ha implementado mejoras en cuanto a la calidad del aroma, la consistencia y tamaño del grano de cacao, como condicionante de calidad para la venta a compañías chocolateras locales y de esta manera mejorar la competitividad con miras a incursionar en mercados internacionales.

La industria colombiana de chocolates es tradicional y participa en cerca del 2% de la industria total de alimentos del país¹. Igualmente, la industria de fabricación de chocolates y derivados del cacao ha aumentado su producción en los últimos 10 años en más de 50%, y de esta manera se consolida como uno de los mercados más atractivos para los industriales.

Hoy día, el chocolate es uno de los productos más conocidos a nivel mundial. Sin duda, es la golosina más reconocida, con tradición desde la época prehispánica, cuando la civilización maya y azteca preparaban a base de cacao una bebida

¹ Disponible en: http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao_agroindustria.htm

sagrada que llamaron "xocolatl", término utilizado para adoptar el nombre de la empresa la cual se realiza el presente plan exportador.

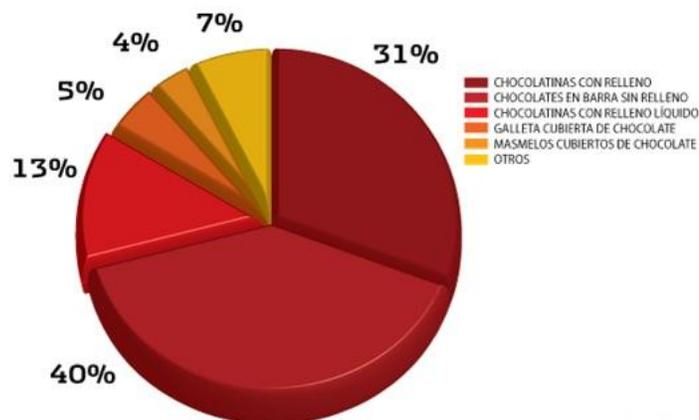
2.1 Análisis sectorial colombiano

La producción y comercialización de chocolate representa un sector significativo en la economía de Colombia. Grandes compañías tales como la Nacional de chocolates o Nestlé han consolidado un importante mercado nacional e internacional de productos cuyo ingrediente común es el chocolate. De otro lado, también existe una considerable cantidad de Pymes dedicadas a la fabricación de productos a base de chocolate cuyos procesos productivos no son tan sofisticados ni automatizados. Así mismo, los empresarios no cuentan con las herramientas necesarias aptas para mejorar la competitividad de sus productos con miras a incursionar en mercados internacionales.

A nivel global existen dos clases de procesadores de cacao: 1. el prensado que produce manteca, licor, pasta, tortas, y cacao en polvo; y 2, la fabricación de chocolates como tal. El cacao en grano corresponde a la materia prima en las industrias confiteras, productora de chocolate, de cosméticos y farmacéuticos.

En la siguiente gráfica se muestra la distribución del mercado chocolates en Colombia:

Ilustración 8 Mercado de chocolates en Colombia para el 2012



Fuente: Merc GFK 2012

El sector de la confitería y chocolatería en Colombia ha presentado crecimientos interesantes durante los últimos años, pero aún falta para que nuestra demanda interna pueda alcanzar la madurez de mercados internacionales.

Este sector en Colombia, tiene motivos para ser optimista. Las razones se encuentran no sólo en la tendencia de ventas y exportaciones, sino en la evolución de los consumidores, que hacen del placer de los dulces un pequeño oasis en medio del afán diario.

Comencemos por un insumo muy importante: el azúcar. Según voceros de Cadbury, en Colombia se cuenta con una de las agroindustrias azucareras más solidas y productivas del mundo, con un clúster conformado por 13 ingenios y más de 1.500 agricultores, que llevan a cabo el proceso completo desde el picado de caña hasta la obtención de los diferentes tipos de azúcar para las empresas de alimentos y bebidas que operan en el país, sin contar con las exportaciones de azúcar crudo, refinado, bombones, caramelos y confites².

Asimismo, para el año 2011, las principales empresas de chocolates fueron las siguientes:

² Reporte general, revista alimentos. Revista para la industria de alimentos.

Tabla 6 Principales empresas del sector de la chocolatería en Colombia 2011

Razón Social	Ciudad	Website
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Antioquia - Medellín	www.chocolates.com.co
Casa Luker S.A	Caldas - Manizales	www.casaluker.com
Colombina S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.colombina.com
Cadbury Adams Colombia S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.cadburyschweppes.com
C.I. Super de Alimentos S.A.	Caldas - Manizales	www.superdealimentos.com.co
Comestibles Italo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.comestibles.com.co
C.I Dulces la Americana S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.dulceslaamericana.com.co
Golosinas Trululu S.A.	Bolívar - Cartagena	
Industrias Alimenticias Valenpa LTDA	Cundinamarca - Soacha	
Fábrica de Chocolates Triunfo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.chocotriunfo.com
Industrial Cacaotera del Huila S.A.	Huila – Neiva	
Fábrica de Chocolates Andino LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
JJ. Marbes Carrillo LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Comercializa LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Industria de Alimentos la Fragancia LTDA en reorganización	Santander - Bucaramanga	
Dulces Emilita LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Ficas LTDA	Santander - Bucaramanga	
Comestibles Azúcar Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Productos Johnny's de Colombia LTDA	Cundinamarca - Bogota D.C.	
Monteolivar LTDA.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Dulces la Colmena Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	

Fuente: Estudio Proexport, Cacao Colombiano, fino y de aroma

Los precios fijados por las empresas contemplan las tendencias globales, no obstante, por consumirse toda la producción nacional, los precios se mantienen estables, condicionados únicamente por la disponibilidad y abastecimiento del grano.

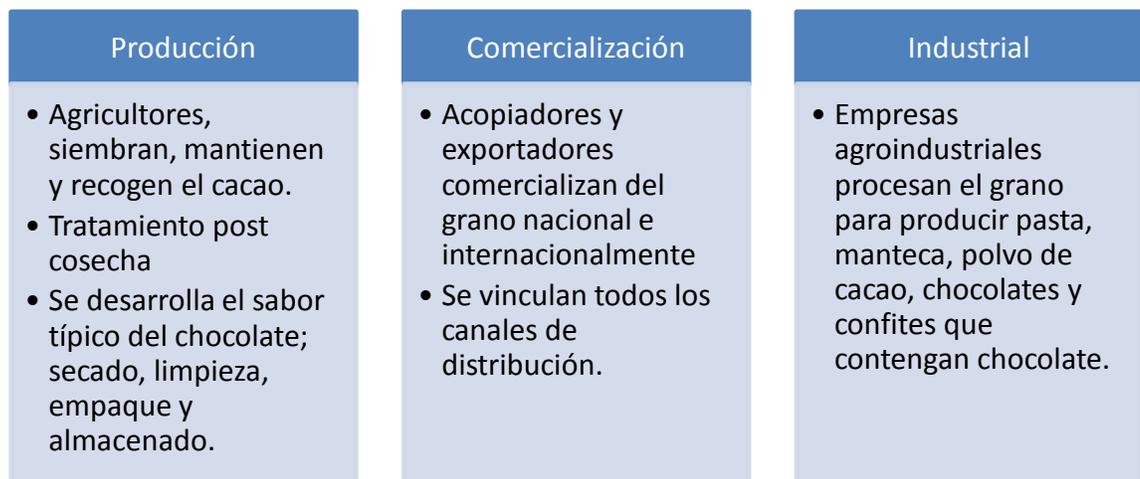
De otro lado, en cuanto a la producción de Cacao, Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, en su condición de país tropical, ubicado en zona ecuatorial, el territorio nacional se beneficia de una luminosidad permanente durante todo el año. De igual forma, cuenta con una gran variedad de pisos térmicos y disponibilidad de recursos hídricos.

El cacao es originario del Amazonas y actualmente se cultiva en diferentes países del trópico ubicados entre los 18° Norte hasta los 20° Sur de la línea ecuatorial. Actualmente en Colombia se cultiva en regiones que cumplen con las condiciones edáficas, fisiográficas y climáticas adecuadas para el cultivo de cacao. (Entre 0-1.100 msnm, 24-28°C, 1.800-2.600 mm de precipitación anual). Según la FAO, Costa de Marfil es el mayor productor a nivel mundial con 2.150.000 hectáreas a 2010, seguido por Ghana (1.625.000 ha) y Nigeria (1.344.500 ha). Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen 70% del cacao fino y de aroma del mundo. De estos, Ecuador cuenta con 360.025 ha, Colombia con 143.645 ha, Perú con 77.192 ha y Venezuela con 48.400 ha según la FAO.

2.1.1 Cadena productiva

La cadena productiva cuenta con 3 eslabones fundamentales:

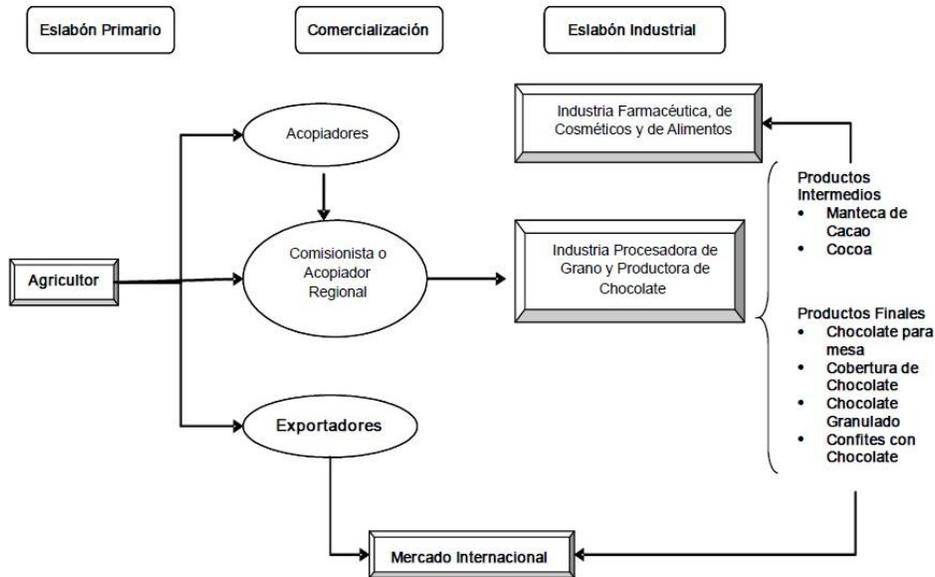
Ilustración 9 Cadena productiva del Cacao



Fuente: El autor

De igual forma, la estructura de la cadena de Cacao es la siguiente:

Ilustración 10 Estructura de la cadena del Cacao



Fuente: Observatorio Agro cadenas

2.2 Fuerzas del mercado

Una metodología aplicada por el CIDEM es la fijación de las fuerzas del mercado estas permiten identificar las características generales del mercado:

- Barreras de entrada
- Proveedores
- Rivales
- Consumidores
- Sustitutos

Tabla 7 Fuerzas del mercado

SECTOR	Confitería y Chocolatería
EMPRESA	Macao Xocolatl
BARRERAS DE ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> • Productos artesanales elaborados con estándares de calidad superiores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario el fortalecimiento de marca. • Dificultades financieras respecto a la competencia.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Se poseen diferentes fuentes de suministro de la materia prima. • Los insumos son de fácil acceso.
RIVALES	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y posicionamiento grandes empresas de chocolates. • Gran oferta de productos con características similares.
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivos en el mercado local. • Búsqueda de posicionamiento de marca a partir de diferenciación.
SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estar al tanto de las dinámicas de la competencia y al margen de los nuevos productos para no contar con esta amenaza

Fuente: Gerencia general Macao Xocolatl

2.3 Posición de la empresa frente a compañías similares del sector

Macao Xocolatl ha tenido un constante crecimiento en el mercado local, está trabajando en el posicionamiento de su marca, la innovación de sus productos, presentaciones, procesos productivos, etc.

Las empresas fabricantes de productos de chocolate similares del sector son las siguientes:

Tabla 8 Empresas similares del sector

<p>Nica´s Chocolates</p>	
<p>ChokChunk Bakery Ltda</p>	
<p>F&M chocolates Ltda</p>	
<p>Truffelinos chocolatería</p>	
<p>Festytortas</p>	
<p>Chocolate & trufas</p>	

Frutasychocolate	
Grupo nacional de chocolates	
TyT food S.A	
Chocolates de Colombia	
ADRO S.A	

Fuente: Autor

Macao Xocolatl, se ha caracterizado por su excelente calidad en la elaboración de sus productos y su buen servicio. Lo que le ha permitido consolidar una diferenciación respecto a sus más directos competidores.

2.4 Flexibilidad ante el cambio

Es una empresa que presenta una adecuada adaptación al cambio, gracias a la actitud de su gerente que está abierta a los cambios que ofrece el dinamismo del mercado.

Asimismo, las directivas de la empresa están dispuestas a recibir toda clase de capacitaciones y asesorías que permitan el buen desarrollo de la empresa en todas sus directrices.

Macao Xocolatl está al tanto de las nuevas tecnologías y tendencias en cuanto al mercadeo de sus productos, lo que le permite tener una gran flexibilidad y adaptación al cambio.

2.5 Incidencia del Entorno y Análisis Sectorial

El entorno repercute directamente en la empresa en vista de la sensibilidad que tiene este sector en determinadas temporadas, tales como día de la madre, amor y amistad, navidad, entre otros.

Macao Xocolatl, actualmente está en la búsqueda constante de alternativas tratando de mantener un nivel estable de producción o incrementarlo.

2.6 Clúster al que pertenece la empresa

A pesar que actualmente la empresa no pertenece a algún clúster. A continuación, se explicará el clúster de su sector.

Para dinamizar y fortalecer la agroindustria del cacao, Cámaras de Comercio y otras entidades de la academia lideran proyectos a fin de fortalecer el conglomerado productivo de chocolate.

Se han logrado importantes avances en la consolidación de un clúster de cacao-chocolate con la participación de productores, comercializadores, industriales, universidades y la secretaría de Agricultura del gobierno nacional.

Por su parte, la Federación de Cacaoteros (Fedecacao), manifiesta lo importante del clúster ya que permite el acercamiento entre los cultivadores de cacao y los

agroindustriales del grano, para capacitarlos y producir mejor calidad. Asimismo, se menciona que la unión entre todos los que

Intervienen en la cadena productiva del cacao – chocolate hará posible que el pequeño empresario procesador de cacao y productor de chocolate tenga la posibilidad de comprar cacao en las cantidades requeridas y con la calidad deseada.

"En Colombia se consume más cacao del que se produce. Se consumen alrededor de 50 mil toneladas al año, y se producen unas 40 mil toneladas. Eso hace que algunas pequeñas empresas procesadoras tengan dificultades para obtener el grano, en comparación con las grandes empresas procesadoras", indicó el Director de Fedecacao. Bajo esta premisa, se hace indispensable la creación de un clúster de cacao-chocolate, de esta forma, se fomenta la investigación y desarrollo, la comercialización y la capacitación de los productores. Y de esta forma se fortalecen todos los agentes de la cadena productiva.

2.7 Global y conclusiones

Tabla 9 Debilidades y oportunidades en el análisis del sector en Colombia

D	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura geográfica limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de alternativas de canales de distribución (Pomona, Juan Valdés, etc.) ➤ Nuevas tecnologías para procesos productivos
F	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad del producto reconocida por el mercado ➤ Amplitud de la línea de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoderamiento de la participación del mercado por parte de la competencia

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imagen de la empresa ➤ Buena relaciones con los clientes ➤ Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia de un canal de distribución sobre las ventas totales.
<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la investigación y desarrollo que se dedique a explorar las nuevas tecnologías que se estén implementando en el sector • Penetrar nuevos canales de distribución tales como Pomona con el fin de eliminar la dependencia de un principal canal. • Contactar pastelerías, cafés gourmet, delikatessen, y definir propuestas comerciales con los responsables • Contactar 3 proveedores que proponen la construcción de un sitio web y el mejoramiento de la imagen más accesorios • Buscar y evaluar los resultados posibles y elegir un solo evento en el cual dedicarse • Estudiar desde el principio con distribuidor las posibilidades de descuento • Mejorar la imagen corporativa de la empresa. • Mejorar la pagina web de la empresa MACAO Xocolatl, con el proveedor actual o con una agencia de publicidad, más costosa pero más competente. • En 2008, participar como visitante a la feria FIPACH. En 2009m participar como expositor con herramientas de comunicación adecuadas. • Implementar una adecuada estrategia de descuentos a clientes que hagan sus compras por volumen o al por mayor. 	

Fuente: Autor

3 INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.1 Metodología de selección de los países

Para la selección de los mercados objetivo, alterno y contingente, se desarrolló la metodología sugerida por el Centro De Investigación Y Desarrollo Empresarial CIDEM, teniendo como base la matriz de selección, en donde se analizaron 6 países: Panamá, Chile, Estados Unidos, México, Costa Rica y Guatemala. Los cuales fueron considerados posibles mercados para realizar las exportaciones, según los resultados del estudio de mercados de Proexport; y el consenso realizado entre empresario, consultor y coordinador.

En la metodología anterior se analizaron aspectos de mercadeo, comercio exterior en demanda y oferta, política comercial, logística, factores económicos, geográficos y demográficos, percepción del empresario entre otros aspectos. Por lo que se obtuvo la siguiente matriz de preselección de mercados.

Algunas de las variables tenidas en cuenta para escoger los países mencionados anteriormente, fueron el clima como factor fundamental para la preservación y garantía del producto, y acuerdos comerciales que beneficien a Colombia y que hagan más competitivo el producto en los países a exportar

Finalmente se escogieron los países Estados Unidos como país objetivo, Panamá como país alterno y Chile como país contingente, teniendo en cuenta la evaluación de los aspectos que contempla la matriz.

3.2 MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS

La matriz de selección de mercados, es un primer elemento para elegir los países que pueden ser determinados como objetivo, alterno y contingente. Sin embargo esta es una aproximación que se debe validar con las capacidades reales de la empresa, información de los gerentes, y la opinión de los consultores, para aprovechar al máximo las contingencias reales de la empresa en la actualidad.

La matriz de resultados arrojada por la selección de los mercados es la siguiente:

Tabla 10 Tabla de selección de los 6 países

	CALIF	COLOMBIA	CHILE	USA	MEXICO	PANAMÁ	COSTA RICA	GUATEMALA
EXPERIENCIA EMPRESA	20%	2,25	1,25	1,25	1,15	1,05	0,75	0,75
PERCEPCION EMPRESARIO	20%	1,97	1,47	1,80	1,48	1,65	0,43	1,00
MERCADEO	20%	1,97	1,47	1,80	1,48	1,65	0,43	1,00
COMERCIO EXTERIOR	10%	2,00	2,00	1,50	1,50	1,10	0,90	1,50
POLITICA COMERCIAL	10%	2,00	1,80	2,20	1,90	1,00	2,20	2,00
LOGISTICA	10%	2,00	2,40	1,40	0,60	2,40	1,80	3,20
ECONOMICOS	10%	2,00	2,70	2,80	2,65	2,40	2,40	2,10
DEMOGRAFICOS Y GEOGRÁFICOS	0%	0,90	0,75	0,90	0,60	0,45	0,45	0,60
TOTAL	100%	1,89	1,73	1,71	1,42	1,46	1,17	1,52
			País Contingente	País Objetivo		País Alternativo		

Fuente: Metodología propuesta por el CIDEM

Luego de la evaluación y ponderación de la matriz descrita en el anexo, se determinaron los mercados que se describen a continuación, con las correspondientes calificaciones en los aspectos demográficos, económicos, comercio exterior, político comercial, logística, entre otros.

Los tres países con mercados más atractivos para realizar la exportación del producto son: Estados Unidos como país Objetivo; Panamá como mercado alternativo y Chile como contingente. No obstante a los anteriores resultados se realiza una validación de los mismos, haciendo un análisis con otros factores no evaluados en la matriz que pueden garantizar el éxito del proceso de exportación y por tanto cambiar la elección de los países determinados por la matriz.

3.3 JUSTIFICACIÓN MERCADO OBJETIVO, ALTERNO Y CONTINGENTE

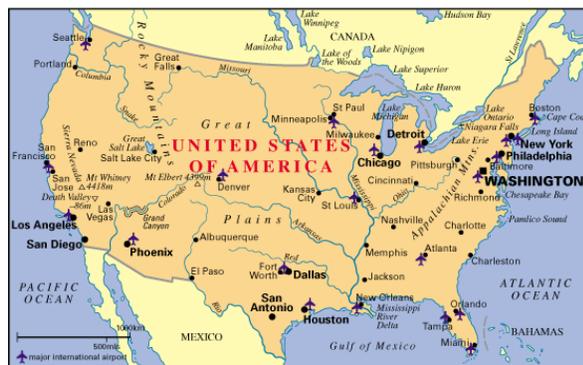
El mercado objetivo será los Estados Unidos, este país no deja de ser atractivo en vista de las ventajas comerciales que tiene Colombia, el potencial de demanda, el ingreso per cápita, entre otras, son las razones para no dejar a un lado este país y se toma como mercado objetivo, con miras a alcanzar la madurez para realizar exportaciones hacia éste gran mercado. El empresario considera que se debe tener una infraestructura muy bien montada para cumplir en determinado estado. Se mejora la competitividad a través de certificación ISO. En cuanto al producto no tiene mayor incertidumbre ya que es un producto que gusta en cualquier parte del mundo. Existe cierto temor en cuanto al idioma de este país, ya que entre otros aspectos, no se maneja el inglés 100% y es un factor importante a tener en cuenta.

Respecto al país alterno, se seleccionó Panamá. Para la empresa Macao Xocolatl, Panamá representa una gran oportunidad, el desarrollo de contactos comerciales que servirán de base para incursionar en el nuevo mercado. Sin embargo, el clima es un factor fundamental para tener en cuenta en el país que se va a incursionar, de este modo, Panamá posee un clima tropical y en este orden de ideas podría ser una amenaza para la preservación y garantía del producto. El empresario considera que existe una gran ventaja al ser un país con una economía pequeña, sirve como un importante proceso de aprendizaje, y asimismo considera que es preocupante el tema de la temperatura, en vista de que en el momento en que se desembarque el producto, si no es tratado en niveles de temperatura óptimos y de manejo, el producto se echa a perder. Vale la pena resaltar que en este país se cuenta con un contacto de negocio que puede facilitar información del comportamiento del producto en dicho mercado.

En el país contingente se selecciona a Chile, pues es un país con un gran mercado a explotar, en vista de que no es un gran productor de chocolate y sus derivados, existe mucha demanda insatisfecha y existe una gran oportunidad con miras al futuro. La percepción del empresario es muy razonada, considera que al

ser un país que importa mucho, requiere altos niveles de oferta, y Macao se podría quedar corto en la producción. Existe cierto temor en vista de la corta capacidad de producción y que no se cumpla con los requerimientos de cumplimiento que exige la demanda. En cuanto al clima, se considera más benéfico ya que hay dos estaciones (se puede tener el producto en otoño e invierno).

4 PAIS OBJETIVO: ESTADOS UNIDOS



Mapa 1: Estados Unidos de América

Fuente: Google maps

4.1 Justificación

¿Por qué exportar a Estados Unidos?

- Es el principal comprador a nivel mundial de chocolates
- Preferencias arancelarias. Tratado de libre comercio Colombia-Estados Unidos lo que permite mejorar la competitividad.
- Es el socio comercial más importante de Colombia.
- Existe permanente demanda del producto.

- Desarrollo de contactos comerciales por parte del empresario.
- Certificación ISO obtenida.
- Consumo per cápita

4.2 Información General

La superficie de los Estados Unidos se encuentra en la parte norte del Hemisferio Oeste, lindando con Canadá, México y el Golfo de México, el Océano Atlántico y el Océano Pacífico al norte, sur, este y oeste respectivamente. Dos estados, Alaska - al noroeste de Canadá en el Círculo Ártico-, y Hawai -a unos 3.200 Km. (2.000 millas) de la costa oeste están separados del resto de los 48 estados. Asimismo, forman parte de los Estados Unidos como territorios externos, o como estados libres asociados, Puerto Rico, las islas de Samoa, Guam, las Marianas del Norte, las Vírgenes y las del territorio del Pacífico.

El idioma oficial y comercial de EEUU es el inglés, aunque existen áreas con poblaciones hispano-parlantes en las ciudades de Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Miami, Texas y ciertas zonas del sudoeste.

Existe una gran variedad de climas locales y regionales, aunque predomina el continental. Las influencias oceánicas del Pacífico se ven reducidas a una estrecha franja, pues la barrera de las Montañas Rocosas impide su propagación.

4.3 Variables Macroeconómicas

Tabla 11 Información Macroeconómica

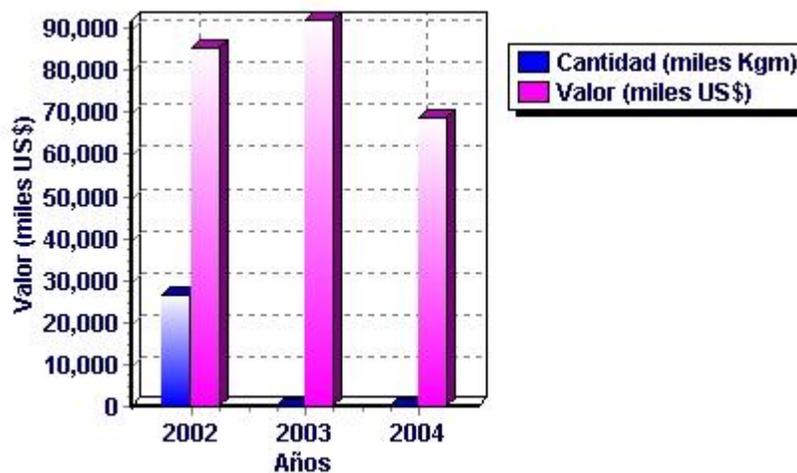
POBLACION	295.722.542
MONEDA	Dólar
PIB USD\$	11.735.000.000.000.00
PIB PER CAPITA	39,682.00
USD\$	
CRECIMIENTO DEL PIB	4.40

DEVALUACION	0
INFLACION	1.80
TIPO DE CAMBIO	Valor Col\$: 2,626.22
TASA DE DESEMPLEO	5.50
BALANZA COMERCIAL	-708.932.887.763

Fuente: Proexport

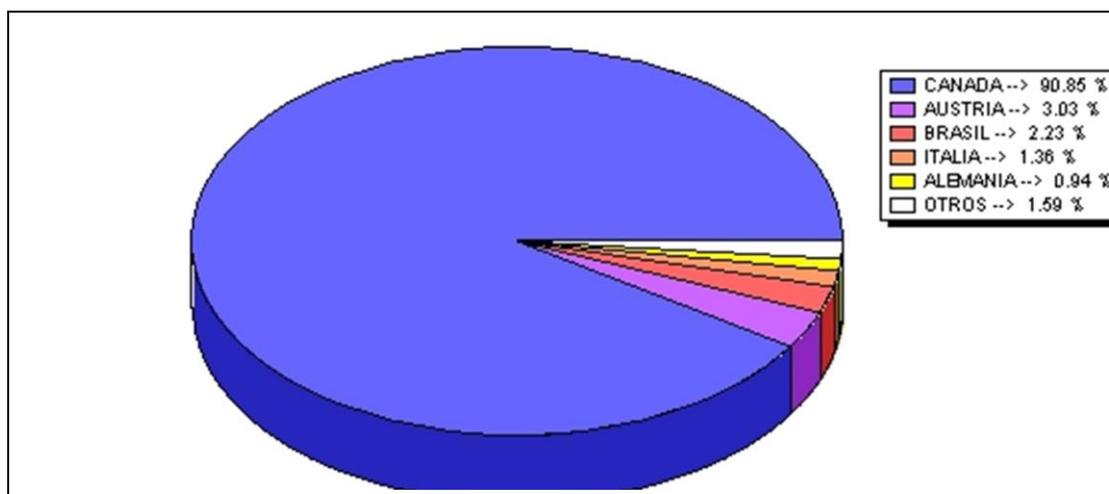
4.4 Comercio Exterior

5 Ilustración 11 Importaciones Subpartida 180690



Fuente: Comtrade

Ilustración 12 Países Proveedores 2008



Fuente: Comtrade

Los principales proveedores de la Subpartida 180831 son Canadá con el 90.85%, Austria con el 3,03%, Brasil con el 2,23%, Italia 1,36%, Alemania 0,94% y Otros con el 1,59%.

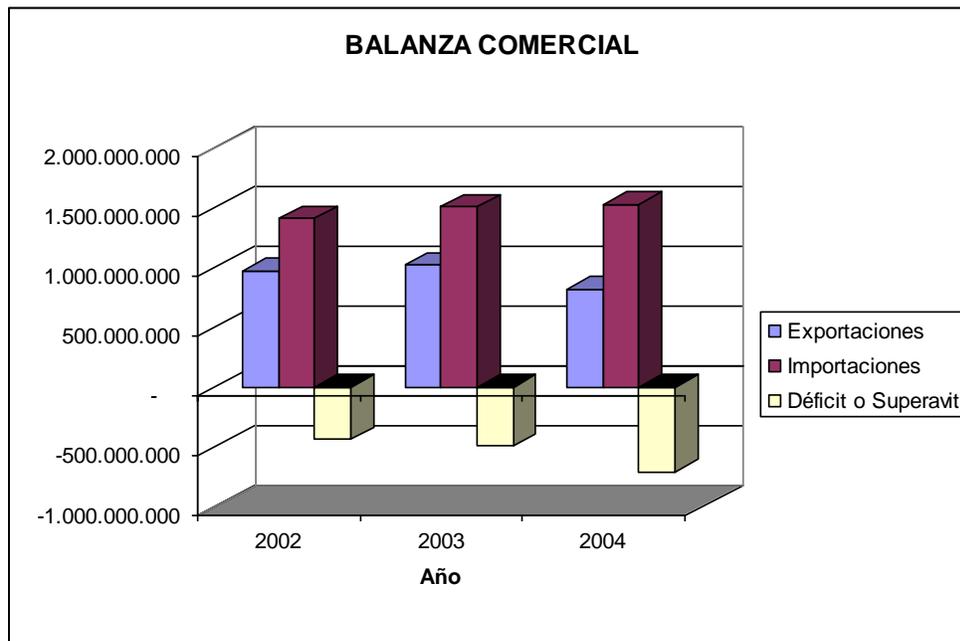
5.1 Balanza Comercial

Tabla 12 Balanza Comercial Estados Unidos

COMERCIO EXTERIOR	Millones US\$ 2005	Millones US\$ 2006	Millones US\$ 2007
EXPORTACIONES (FAS)	904.380	1.037.143	1.162.708
IMPORTACIONES (CIF)	1.732.533	1.919.279	2.017.392
BALANZA COMERCIAL	-828.153	-882.136	-854.684

Fuente: Proexport

Ilustración 13 Comportamiento de la Balanza Comercial



Fuente: Proexport

Las importaciones de mercancías registraron un aumento en el período del 2004, pauta que parecía mantenerse en 2005, mientras que las exportaciones tuvieron un leve disminución. Las importaciones se vieron impulsadas por los resultados relativamente buenos de la economía estadounidense. El hecho de que las importaciones aumentaran a un ritmo más rápido que las exportaciones provocó en 2004 un incremento del déficit del comercio de mercancías, que ascendió a 665.000 millones de dólares EE.UU.

5.1.1 Principales Socios Comerciales

Los principales socios comerciales son Canadá, México, Japón y China. A continuación se muestran las cifras de comercio exterior.

Tabla 13 Principales países origen de las Importaciones 2005

País	Valor CIF (US\$)	Particip. (%)
CANADA	291,943,642,000	16.85
CHINA	259,837,912,000	15.00
MÉXICO	172,484,533,000	9.96
JAPON	141,950,449,000	8.19
ALEMANIA	86,937,527,000	5.02
REINO UNIDO	52,380,218,000	3.02
COREA DEL SUR	45,522,772,000	2.63
TAIWAN	36,386,814,000	2.10
VENEZUELA	35,292,120,000	2.04
FRANCIA	34,703,689,000	2.00
COLOMBIA	9,424,380,000	0.54
OTROS PAISES	565,668,658,000	32.65
TOTAL	1,732,532,714,000	100
IMPORTACIONES		

Fuente: Proexport

5.1.2 Balanza Bilateral Colombia EEUU

Tabla 14 Balanza bilateral Colombia EEUU

COMERCIO EXTERIOR	2005 Millones US\$	2006 Millones US\$	2007 Millones US\$
EXPORTACIONES TOTALES (FOB)	8.480	9.650	10.373
1.Exportaciones Tradicionales (FOB)	5.324	6.510	7.381
2. Exportaciones No Tradicionales (FOB)	3.156	3.141	2.992
IMPORTACIONES TOTALES (CIF)	6.006	6.920	8.569
BALANZA COMERCIAL	2.474	2.731	1.804

En los últimos tres años el superávit en el intercambio comercial de Colombia con Estados Unidos ha presentado una tendencia creciente, pasando de US\$1.696 millones en 2003 a US\$1.759 millones en 2004. En el último año el saldo favorable a Colombia se incrementó nuevamente en US\$715 millones, continuando la tendencia observada en años anteriores.

5.2 Información del Comportamiento del Sector

El mercado de Estados Unidos cambia mucho más rápidamente que en Colombia, las empresas tienen una vida media más corta y hay que estar siempre alerta ante los cambios del mercado, dando respuestas inmediatas. Los consumidores estadounidenses son menos “conservadores” y se cansan antes de los productos.

Los ciclos del producto son más cortos y hay que calcular minuciosamente la capacidad de absorción del mercado para no pasar de la subproducción a la superproducción. Se exige una mayor creatividad.

4.7 Composición y Características del Mercado

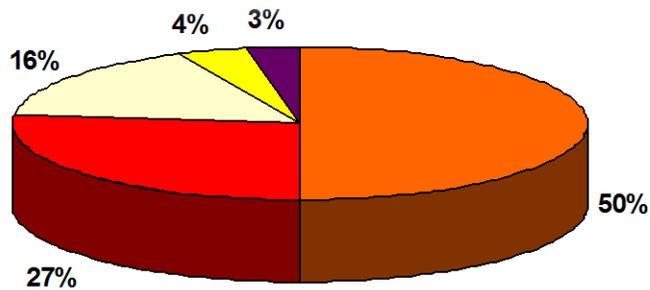
A continuación se explicará la composición y características del mercado:

4.7.1 Tamaño del Mercado

El Ministerio de Economía y Hacienda estadounidense, Census Bureau relata que la Industria de Confeitería estadounidense creció en el 4.6 % en envíos de tonelaje y el 2.6 % en el envío dólar en 2005. Los envíos de los fabricantes han crecido a 18.3 mil millones de dólares en 2005 y 7.6 mil millones de libras.

NCA (National confectionary association) estima que las ventas de venta al público de productos de confitería en todas las clases comerciales han sobrepasado 28 mil millones de dólares. Las ventas de caramelo de chocolate crecieron el 3.2 % a 15.8 mil millones de dólares en ventas de venta al público y las ventas de caramelo de no chocolate crecieron el 7.0 % a 8.9 mil millones de dólares. Ventas de goma totales disminuyeron en 2005 a 2.6 mil millones de dólares en ventas de venta al público.

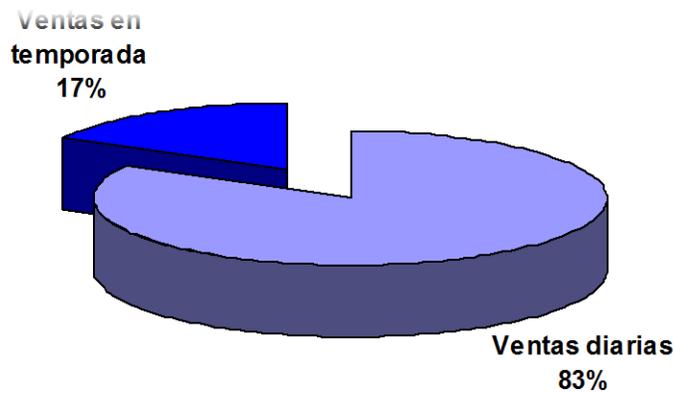
Ilustración 14 Mercado total de chocolates en EEUU



- Cajas de chocolates
- Barra de chocolate
- Pasabocas de chocolate
- Bombones en caja de regalo
- Chocolates dieteticos libres de azúcar

Fuente: National confectionery association, 2006

Ilustración 15 Distribución de las ventas de chocolates en EEUU



Fuente: National confectionery association, 2006

Consumo Aparente

Acorde con las características de producción y comercialización del cacao, donde la producción como materia prima se concentra en los países tropicales, mientras que la producción de los bienes intermedios y finales como mantecas, grasas y productos elaborados del cacao como chocolatinas y confites se centra en países

con alto desarrollo tecnológico, Estados Unidos es el segundo importador mundial de cacao en grano – después de Países Bajos - y participa con el 80% de las importaciones del continente americano. Según la FAO, Estados Unidos presenta un consumo de 1.54 Kg. por persona al año, mientras el del mundo de ubica en 0.55 Kg. al año.

Como productos “**Altamente atractivos**” en el mercado de Estados Unidos, se encuentran el chocolate en bloques de más de 2Kg. y los artículos de confitería y panadería de cacao, correspondientes a las partidas arancelarias 190590, 170490 y 180620, respectivamente. Como “**Potencial**” clasifica el cacao en grano, que aunque es el producto que en mayor medida se importa, presentó una tendencia decreciente entre 1998 y el año 2002. El último grupo está formado por los productos con mayores dinámicas en sus importaciones, los cuales identificamos como “**Promisorios**”. Tales productos son el cacao en polvo con azúcar, los residuos de cacao y los demás chocolates.

En el 2002, la industria generó 23.500 millones de dólares en ventas de productos como chocolate, confites de chocolate y de azúcar.

En el 2001, la industria exportó más de 726 millones de dólares en ventas de productos de chocolate, confites de chocolate y confitería de azúcar en más de 50 países alrededor del mundo.

En el 2001, se exportaron productos de confitería por un valor mayor a los 512 millones de dólares a casi todos los países miembros del ALCA. Este monto representa casi el 70% de las exportaciones de productos de confitería de Estados Unidos de América.

En el 2002, el mercado estadounidense importó 1.200 millones de dólares en productos de confitería de los países miembros del ALCA, lo cual representa más de dos veces las exportaciones de Estados Unidos. La mayoría de los productos entraron libres de impuestos aduaneros.

Características de la Demanda

El comportamiento de los “consumidores” está determinado principalmente por el ingreso, gustos y preferencias, como por lo que les ofrezca el mercado y la forma como estos lleguen al consumidor final, el cual es abastecido por supermercados de cadena, tiendas de descuento, clubes, y supermercados independientes.

Los consumidores finales se identificaron de la siguiente manera: niños, jóvenes, adultos.

Para el caso de los niños y jóvenes se consume principalmente productos de un bajo precio, excelente calidad, llamativos y en empaque personal adquiridos en las tiendas de colegio, las máquinas vending o dispensadoras que se encuentran dentro de los colegios, universidades, hospitales, centros comerciales y parques.

El consumidor es el que tiene la última palabra en la selección y compra de la confitería en especial el niño es el que tiene la última palabra y siempre esta a la expectativa de recibir un producto nuevo y diferente, y que el mercado de las personas adultas es mucho mas seleccionado.

La demanda de confitería en el caso de los niños y jóvenes depende de la cantidad de plata que les den sus padres y en el caso de algunos jóvenes con edad para trabajar que ellos mismos generen con empleos parciales.

4.8 Listado de Clientes

Tabla 15 Listado de clientes en EEUU

Nombre de la Empresa	Dirección	Teléfono	Contacto	E-Mail	Estado, Ciudad	Principales Productos Importados
CONFECO	6320 NW Seventh Ave	305-599-4926 / 305-599-1325	José Melo	N.D.	Florida - Miami	<p>Los demás artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco)</p> <p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida</p> <p>Demás bebidas no alcohólicas. Excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 20.09</p>
GOURMET RESOURCE	3535 NW 33rd St	305-633-4242	Talvitie Heikki, Presidente	gresource.com	Florida - Miami	<p>Demás preparaciones alimenticias con cacao en bloques o barras con peso superior a 2kg. Bien en forma líquida o pastosa. O en polvo. Gránulos o formas</p> <p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida.</p>
INTL EXPORT DISTR	6001 Broken Sound Pkwy	561-995-9922	Fernando Rodríguez	N.D.	Boca Ratón	<p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida</p> <p>Galletas dulces(con adición de edulcorante).barquillos y obleas.incl rellenos y waffles</p>
PETRA WHOLESALE & BAKERY	6558 Beach Blvd	904-722-9393 / 904-722-	Fred Iwais	N.D.	Jacksonville	Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No

		9395				expresados ni comprendidos en otra Subpartida
SWISSCO	9455 NW 40th St	305-592-0008	N.D.	N.D.	Miami	<p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida</p> <p>Demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otras subpartidas</p>
TREE OF LIFE	4055 Deerpark Blvd	904-824-1846 / 904-825-2012	Angie Strohl- Michele Dufresne- Mike Novak / Human Resources Exec - Finance Exec - Mgr	www.treeoflife.com	Elkton	<p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida</p> <p>Hielo y nieve. Y demás agua. Sin adición de azúcar u otro edulcorante ni aromatizada</p> <p>Paletas. Paletas caja y demás plataformas para carga. De madera. Collarines para paletas. De madera</p>
VALOR	2770 NW 24th St	305-634-7711	Robert Walsky	N.D.	Miami	<p>Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao. No expresados ni comprendidos en otra Subpartida</p> <p>Demás estatuillas y demás artículos de adorno. De metal común</p>

Fuente: U.S. Importers Directory, Oct. 2006

Tamaño de Las Empresas

Cuatrocientas empresas, que, en su totalidad, integran la Chocolate Manufacturers Association and la National Confectioners' Association, (NCA/CMA), fabrican más del 90% de los productos de chocolate y confitería en Estados Unidos. Otras 250 empresas son proveedores de estos fabricantes.

La industria está representada en 35 estados con una mayor concentración en Pensilvania, Nueva Jersey, Illinois, California, Nueva York, Wisconsin, Texas, Virginia y Ohio. En Estados Unidos, aproximadamente 65.000 empleos están involucrados directamente en la fabricación de productos de confitería y chocolate. Al tomar en cuenta la distribución y venta de estos productos, el efecto sobre el empleo se triplica.

4.9 Precios

La estructura del precio al consumidor final, posee una amplia cadena con varios eslabones, desde su fabricación hasta llegar al consumidor final. Aquí se incluyen los costos de producción, canales de distribución y la carga tributaria

Sin embargo en el mercado de confitería en Estados Unidos existen dos actores que ejercen especial influencia de en la fijación de los precios: Los distribuidores y las cadenas de supermercados, estos agentes imponen las condiciones de compra para lograr mercadear el producto con el propósito de construir marcas, con dicha base escogen productos que puedan participar activamente en el mercado y que posean un alto nivel de competitividad, ya que los productos marginales no revisten mayor importancia para estos actores del comercio de alimentos.

En el segmento de chocolates se encuentra una gran variedad de marcas pero las que mas se destacan son las de las compañías Master Food, Nestle, Hershey's y Ferrero, además de ello vienen en diferentes tamaños, formas y empaques, estos chocolates se encuentran en valores de US\$ 1,18 a US\$ 3,39 de 108 gramos a

368 gramos. También muchos de estos chocolates están acompañados con galletas y maní, almendra y rellenos, al igual que otras compañías que manejan precios similares a los de la competencia de US\$ 1,62 a US\$ 3,59 de 99 gramos a 340 gramos.

Tabla 16 Estructura de precios al consumidor final

Marca	Producto	Peso	Precios US\$				
			Amigo	Econo	Grande	Wall Mart	Pueblo
M&M	Paquete de 6 barras con galleta y chocolate	295,8gr.	2,99	1,75	2,29		3,19
Crunch	Chocolate en barra	141,7 gr.				1,38	
Crunch	Chocolate 10 barras	263,6 gr.	1,78			1,78	
Crunch	Pk Chocolates	340 gr.	1,78	1,49		1,78	1,59
Baby Ruth	Chocolate 6 barras	212,6 gr.					1,89
Milky way	Chocolate en barra	197,3 gr.				1,38	1,39
Milky Way	Paquete de chocolate en mini barra	124,7 gr.	1,78			1,30	

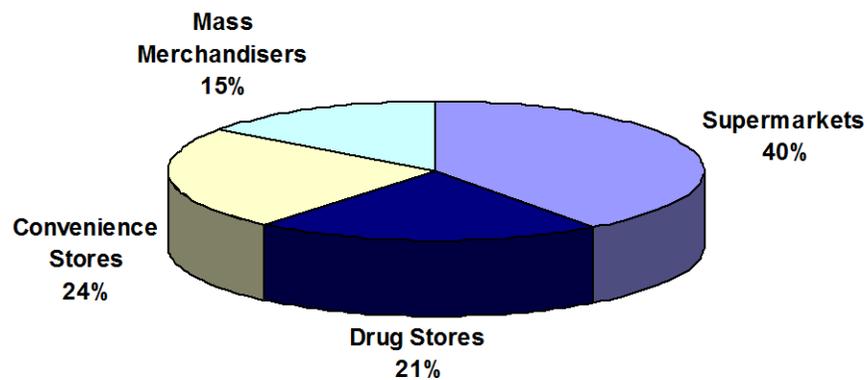
Hershey's	Paquete de chocolate en mini barra	340,2	2,79		3,05		
Hershey's	Barras de chocolate pk de 6	146 gr.					3,19
Milky Way	Barra galleta cubierta de chocolate	240 gr.				2,12	

Fuente: Estudio Bid

Los precios que se presentaron anteriormente son muy diversos, pero se destacan sobre los señalados que no superan mas de 5,70 dólares lo que demuestra el grado de competitividad de estos en el carro, además también se destaca que algunos de estos precios presentados pueden disminuir hasta en un 40% por algunos especiales que se ofrecen en los shoppers preparados por cada uno de los supermercados citados.

Canales De Distribución

Ilustración 16 Canales de Distribución en EEUU

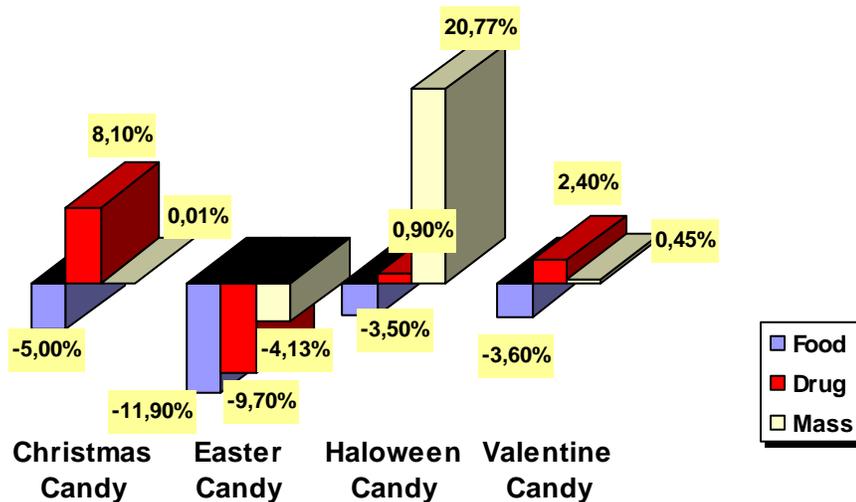


Fuente: Nacional confectionery association, 2006

Las estadísticas anteriores no reflejan el impacto de los pequeños distribuidores como tiendas de dulces o misceláneas.

Existen diversas formas de introducir un producto en Estados Unidos. En función del canal de distribución que se elija (corto o largo) variará la dificultad de la venta, pero también el margen de beneficio. Podemos analizar cinco formas principales:

Ilustración 17 Venta de chocolates por temporada % de crecimiento por canal



Fuente: Nacional confectionery association, 2006, se tomaron las ultimas 52 semanas terminando agosto 7 de 2005

El mayor crecimiento se presento en la temporada de Halloween con el 21% en ventas al detal. Eastern presento un comportamiento bajo en todos los canales Food Stores bajo en todas las categorías

4.10 Importador

Importador-Distribuidor-Minorista-Consumidor El importador compra la mercancía en firme al exportador, encargándose de darle salida a la misma y asumiendo todo el riesgo de la operación. La desventaja que este canal tiene para el fabricante o exportador es la pérdida de control sobre el proceso desde el mismo momento de la entrega de la mercancía.

En Estados Unidos existen dos tipos de importadores: unos que se dedican exclusivamente a importar y que luego venden la mercancía al distribuidor y otros que también actúan como distribuidores o mayoristas. Los primeros suelen abarcar todo el territorio nacional y los segundos suelen limitar su campo geográfico de actuación.

Los importadores puros suelen tener un mejor conocimiento del mercado internacional, puesto que no tienen que dedicar tanto tiempo al mercado nacional. Además, manejan pedidos de mayor volumen. Los importadores de gran tamaño suelen preferir comprar en condiciones FOB, asumiendo ellos el coste del transporte, seguro y derechos de aduana.

Los compradores más pequeños preferirán comprar en condiciones “*landed-duty paid value*” es decir, asumiendo el exportador todos los costes y riesgos hasta que la mercancía es depositada en el almacén del comprador. El margen del importador puede oscilar entre el 20% y el 60%.

4.11 Acuerdos Comerciales

El TLC es la consolidación de las preferencias otorgadas por el ATPDEA y su ampliación para algunos productos. Colombia podrá acceder a un mercado de más de 300 millones de habitantes con un alto poder adquisitivo. A esto se suma que Estados Unidos es una de las principales fuentes de Inversión Extranjera en el mundo. Así mismo, este acuerdo le permitirá a Colombia tener acceso preferencial a este mercado con el 99% del universo arancelario de los productos de exportación colombiana

*ATPDEA – ANDEAN TRADE PROMOTION AND DRUG ERRADICATION ACT
“LEY DE PROMOCION COMERCIAL ANDINA Y ERRADICACION DE DROGA”*

Este acuerdo renueva y amplía las preferencias comerciales otorgadas por Atpa a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, su objetivo es promover las exportaciones y el

desarrollo de los países beneficiarios. Con el Atpdea se amplia cobertura de los productos que se benefician con esta ley de 6.100 a 6.500.

Con la renovación y ampliación de la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA) de los Estados Unidos, así como a la incorporación de Venezuela a la misma – o sea una ampliación "robusta" en el tiempo, el espacio y el alcance sectorial, con la plena inclusión de las cadenas productivas hasta ahora excluidas del cubrimiento del ATPA – representó el principal objetivo de la actividad desplegada por los sectores público y privado de los países andinos con su principal socio comercial a lo largo del 2001.

4.11.1 Aranceles e Impuestos a Importaciones

Toda mercancía que ingresa a los Estados Unidos esta sujeta a arancel o está exenta de ellos, se puede imponer derechos ad valorem, específicos o compuestos. Los derechos ad-valorem, específicos o compuestos. Los derechos ad-valorem que son los mas comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad (por ejemplo; 17 centavos de dólar por decena).

Los derechos compuestos representan la combinación de los derechos ad-valorem y de los específicos (por ejemplo, 0,7 centavos por kilogramo más el 10 por ciento ad-valorem).

Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir que depende del Estado al que ingresa el producto, se pagará la tarifa establecida, sin embargo la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.

Además del impuesto que puede aplicar al producto, de acuerdo a la ley, la Aduana Federal cobra un impuesto por procesar la entrada de la mercancía (Merchandise Processing Fee) del 0.21% del valor de la mercancía importada

cuyo valor sea mayor de US\$ 2,000. Esto está sujeto a un cargo mínimo de US\$ 25 y un máximo de US\$ 485 por entrada. Para las entradas con valor de US\$ 2,000, conocidas como informales, el arancel a pagar es de US\$ 2 por entrada.

Por otro lado, para mantenimiento del puerto, Aduana Federal cobra otro impuesto conocido como “Harbor Maintenance Fee”, el cual consiste del 0.125% del valor de la carga. Este arancel aplica a importaciones realizadas por puertos marítimos, para entradas a zonas francas y embarques domésticos.

4.11.1.1 Estructura Arancelaria

Tabla 17 Estructura arancelaria

Arancel Destino	
País	ESTADOS UNIDOS
Subpartida	180690
Descripción Subpartida	DEMÁS CHOCOLATES Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO. NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA SUBPARTIDA
Posición Arancelaria	18069090
Descripción Posición	Chocolate y preparaciones de cocoa, nesoi, no previstos para la venta al por menor
Gravamen General	0%
Notas	
Fecha de	06/01/2012

actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	
---------------------------------------	--

Tabla 18 Preferencias arancelarias

Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	0%	Este producto tiene preferencia otorgada por la Ley ATPDEA	<u>ATPDEA</u>

4.16 Regulaciones y Normas

4.16.1 Regulaciones a las importaciones

Las importaciones de alimentos, drogas y productos cosméticos son reguladas por la FDA, específicamente por la ley "Federal Food, Drug, and Cosmetic Act".

En este documento se prohíbe la importación de artículos que presenten algún tipo de adulteración (tanto del producto como de su empaque o embalaje) o que manifiesten condiciones antihigiénicas. La ley también prohíbe la importación de farmacéuticos que no hayan sido aceptados por la FDA para el ingreso a los Estados Unidos. Estos productos están sujetos a inspección en el momento de su entrada.

Los controles aplicados por el U.S. Department of Agriculture obedecen a la prevención para impedir la entrada de enfermedades y la introducción de especies maderables en vías de extinción. Para muebles únicamente se deben tener en

cuenta las normas de seguridad establecidas por la Consumer Products Safety Commission (CPSC), especialmente para cunas de bebé.

Ilustración 18 Formato de registro

FDA AGENTS, INC. Worldwide Registration for The FDA

FDA Agents Inc.

• Home • Registrar • La Ley • Honorarios • Afiliados • FAO •

U.S. Agent and Registration for the United States I

Información básica

Por favor anotar: **lineas rojas** son obligatorio

Nombre completo:

Número de teléfono:

Número de Fax:

Dirección de e-mail:

Si, por favor, manda notificaciones emergencias y información importante a este dirección de e-mail .

CONTINUAR

Fuente:

<https://secure.fdaagents.com/form.html?Lang=ES&sid=d844d54c8d16d63eebf3891809ea0a91>

FDA Agents, Inc. provee las preguntas del Formato de Registro en la lengua nativa. Sin embargo La Administración para los Alimentos y Medicamentos (FDA) requiere que el formato sea diligenciado en ingles, por ello igualmente se ofrece el servicio de traducción al idioma ingles

Una vez la empresa complete todas las repuestas a las preguntas del Formato de Registro de la FDA (toda la información es requerida por la FDA), el Agente revisara si la información se encuentra completa y procedera a transmitírsela a la FDA, utilizando su software. Y como lo es requerido por la nueva ley, ´se notificará

a la FDA que la FDA Agents, Inc. actuará como Agente de los Estados de América para su Instalación Alimenticia.

Una vez aceptado el Registro por la FDA, el Agente enviará la confirmación del Registro vía Fax o Internet, y el debido numero de Registro (su Numero de Registro le será dado previo a cada embarque notificado dentro de los Estados Unidos.)

La empresa. tiene la obligación de proveer información correcta y completa a FDA Agents, Inc. y a la FDA. FDA Agents, Inc. transmitirá la información completa que la empresa provea sin verificar su veracidad.

4.16.2 Etiquetado

El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase, como "Lugar de Origen". Esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase.

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés.

El siguiente es el listado de requisitos que se deben tener en cuenta en las etiquetas:

- ✓ La denominación del producto que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y prominente en comparación al nombre y marca del producto.
- ✓ Declaración del contenido neto del envase que debe hacerse usando los dos sistemas de medida: el sistema métrico decimal y el sistema inglés. Ej: NET WT 10 ¾ OZ (305 g).

- ✓ Igualmente, la declaración de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto con el nombre y dirección del productor del alimento o bien donde se localice la información nutricional. El tamaño mínimo permitido es 1/16 de pulgada que equivale a 2.1 mm.
- ✓ Es necesario también que el nombre y dirección de la Compañía responsable del producto en los Estados Unidos junto con el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos sean declarados en la etiqueta.
- ✓ Idiomas, El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que si alguno de los seis componentes principales aparece en un segundo idioma (castellano, francés, italiano etc.), todos los elementos deberán aparecer correctamente declarados en inglés y en el segundo idioma.
- ✓ Código de Barras /Universal Product Code (UPC).- El código de barras aceptado en los Estados Unidos es el Universal Product Code (UPC). Es importante destacar que el propósito del código de barras es único y exclusivamente comercial (control de inventarios). El gobierno no interviene en aspectos comerciales de este tipo.
- ✓ Fecha de Vencimiento, el Gobierno Federal no ha emitido ninguna ley con respecto a la fecha de caducidad o vencimiento. Las reglas pertinentes a este tema son exclusivamente a escala estatal. Es por esa razón que la fecha de caducidad no forma parte de los 6 requisitos del envase de productos de gran consumo o procesados. Es recomendado presentar esa información; más no es obligatoria.
- ✓ Instrucciones de uso, el modo de empleo o instrucciones de uso constituyen un elemento adicional en el envase del producto. Tradicionalmente se incluye este aspecto para beneficio del consumidor. Es decir, aconsejar el mejor uso del producto para asegurar la máxima satisfacción.

4.17 Ferias Internacionales

Las siguientes son algunas ferias las cuales Macao Xocolatl, puede asistir en EEUU:

ALL CANDY EXPO, Chicago, Estados Unidos. 6 al 8 de junio. La mayor feria internacional para la industria de la confitería. Tel: +1-703-790-5750, www.allcandyexpo.com

IFT FOOD EXPO, Orlando, Estados Unidos. 24 al 28 de junio. Ingredientes y procesos para tecnólogos de la industria de alimentos. Tel: +1-312-782-8424, www.ift.org

<http://www.ecandy.com/eventcalendar.aspx>

En el anterior link se encuentran todos los eventos relacionados con la industria de la confitería en Estados Unidos.

4.18 Logística

El mercado de los Estados Unidos ha sido en los últimos años el principal destino de las exportaciones Colombianas. En el 2002 estas representaron el 43,30% del total del valor FOB y el 45,58% del volumen en toneladas.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos a los principales puertos, aeropuertos y con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

Para productos cuyos destinos estén fuera de las zonas donde existen servicios directos, los mismos transportadores en algunos casos, así como los diferentes agentes u operadores logísticos, facilitan operaciones para lograr la atención de los importadores cuando ello se requiera.

5 PAIS ALTERNO: PANAMÁ



Mapa 2: Panamá



Fuente: Google maps

5.1 Justificación

¿Por qué exportar a Panamá?

1. Es un importador tradicional y potencial de productos derivados del cacao.
2. Es un socio comercial importante de Colombia.
3. Acuerdo de alcance parcial entre Colombia y Panamá
4. Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial
5. Hay demanda permanente del producto.
6. Compatibilidad de Idioma.
7. Compatibilidad de Zona Horaria Y Ubicación Cercana

8. Actitud y política de gobierno a favor del comercio.
9. Panamá es hogar del segundo mayor centro de distribución y centro de intercambio (zona libre), en el mundo, seguido de Hong Kong. En la Zona Libre de Colón de Panamá operan más de 1,500 negocios internacionales de importación/exportación, se reciben más de 250,000 visitantes al año, y se generan más de US\$11 billones anuales en exportación y re-exportación³.

5.1.1 Reseña General

Panamá es, de los siete países que forman Centroamérica, el cuarto país por extensión con un total de 78.200 kilómetros cuadrados (aproximadamente el 15% de Centroamérica), que se reparten entre sus nueve provincias y dos comarcas. La capital del Estado es la ciudad de Panamá con más de 1,5 millones de habitantes en 1990.

El clima es principalmente tropical, caluroso, húmedo, tiene un prolongado periodo de lluvias entre mayo y enero.

Desde el punto de vista de la economía, el producto interior bruto de Panamá en 1998 fue aproximadamente de 19.900 millones de dólares. Por sectores, la contribución al PIB. en 1997 fue la siguiente: agricultura, 8%; industria, 18%; sector servicios, 74%. La renta per. Cápita de su población, en 1998, fue de 7.300\$, la más alta de toda Centroamérica.

Panamá se ha convertido en un centro de tránsito y comercio internacional, en donde residen diferentes tipos de culturas lo que ha abierto la posibilidad a la comercialización de alimentos procesados étnicos originarios de cada país; es así como existen oportunidades de negocio para productos de origen asiático, colombiano, centroamericano y lógicamente aún prevalece la preferencia por productos originarios de Estados Unidos y Canadá. Panamá es un país

³ ¿Por qué Panamá? Panamá Offshore Services

tradicionalmente importador en el que el 20% de la oferta de alimentos y bebidas proviene de otros mercados. Ello se debe a que el país no cuenta con un sector productivo y manufacturero fuerte⁴.

5.2 Indicadores económicos

Se debe incluir todos los indicadores posibles para cada país de manera que nos permita obtener una información macro del país, teniendo en cuenta ello se deben evaluar los siguientes criterios:

Tabla 19 Indicadores Socio-Económicos

Nombre	2008
Población	3300000
PIB (US\$ millones)	17097,00
PIB per cápita (US\$)	5181,00
% Crecimiento PIB	8,10
Tasa de devaluación (%)	0
Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	1,00
Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	2357,98
Tasa de desempleo (%)	6,80
Inflación (%)	2,30
Riesgo de no Pago	BB

Fuente: Proexport

5.3 Clima

Es muy importante considerar el clima del país objetivo, ya que la calidad del producto a exportar se ve influida por las condiciones climáticas del lugar.

Panamá tiene clima tropical, cálido y húmedo, con una temperatura cuyo promedio anual oscila entre los 23 y los 27 °C en las áreas costeras. En el interior, a mayor altitud, desciende hasta los 19 °C. La estación húmeda se extiende de mayo a diciembre. En la costa del Caribe las precipitaciones anuales alcanzan los 3.500 m.m; en el litoral del Pacífico, los 1.650 m.m. aproximadamente.

⁴ Bogotá exporta: Sector Alimentos Panamá

5.4 Principales ciudades en el mercado

Las principales ciudades panameñas son las siguientes:

Tabla 20 Participación de la población en las principales ciudades

Ciudad	Participación %
Panamá	48.89
Chiriquí	12.98
Veraguas	7.36
Colón	7.19
Coclé	7.13

Fuente: Proexport

5.4.1 Determinación de ciudades mercado objetivo.

La ciudad que en un principio se pretende abordar corresponde a la Ciudad de Panamá. Esto obedece a las mayores concentraciones de población y turismo

La ciudad de Panamá es centro industrial, comercial y cultural. Los productos más importantes para su economía son: calzado, artículos textiles, petróleo refinado y alimentos procesados.

Ciudad de Panamá es un centro de distribución bastante importante para toda la región, es la ciudad más grande y poblada del país, alcanzando los 1.206.792 habitantes en su área metropolitana.

Ciudad de Panamá es el principal centro cultural y económico del país, posee una intensa actividad financiera y un centro bancario internacional, actualmente ocupa la 7ª posición en la clasificación de las Ciudades Más Competitivas de América Latina. El canal de Panamá y el turismo son también notables fuentes de ingreso para la economía de la ciudad, que cuenta con un clima tropical, junto a parques naturales y otros atractivos lugares de interés ⁵.

⁵ Ciudad de Panamá, Cámara de Comercio Industria y Agricultura de Panamá

Tabla 21 . Distribución de la población en Panamá según rangos de edad

Grupo de edad	Porcentaje
0 a 4 años	10,55
5 a 9 años	10,54
10 a 14 años	10,21
15 a 19 años	9,51
20 a 24 años	8,92
25 a 29 años	8,76
30 a 34 años	8,08
35 a 39 años	7,12
40 a 44 años	5,96
45 a 49 años	4,93
50 a 54 años	4,04
55 a 59 años	3,28
60 a 64 años	2,56
65 y más años	5,54

Fuente: Proexport

5.5 Afinidad cultural y comercial

A pesar que Panamá tiene una cultura bastante influenciada por Estados Unidos, Colombia y Panamá no solo comparten una afinidad histórica y comercial; al ser países fronterizos, poseen ecosistemas integrados, tienen retos sociales y económicos comunes, hay un potencial de desarrollo compartido y un punto importante es la localización estratégica en los flujos de transporte internacional.

Asimismo, hay una ubicación geográfica favorable entre los dos países en términos de transporte marítimo y aéreo, el tiempo de vuelo de Bogotá a ciudad de Panamá es de tan solo una hora y media de recorrido.

De otro lado, ante un tratado de libre comercio con Panamá, aumentará significativamente el sistema exportador colombiano a través de nuevas alternativas y oportunidades de negocios. De esta manera se accede a un nuevo mercado con un alto poder adquisitivo, una inflación moderada y una baja tasa de desempleo.

De igual forma, al contar con un pasado común y una cultura similar a la colombiana, es muy probable lograr un mayor y fácil posicionamiento de nuestros productos.

5.6 Aspecto mercado- producto

Los chocolates rellenos de frutas exóticas es un producto de importación en Panamá usado principalmente en tiendas tradicionales y canales de distribución en grandes plataformas tales como centros comerciales, cafés, etc. Es utilizado como valor agregado y complemento a otros productos y tiene una gran aceptación en todos sus nichos de mercado objetivo.

5.6.1 Características del consumidor Panameño

En Panamá los parientes y los amigos se visitan con frecuencia. En las áreas urbanas el domingo suele ser el día dedicado a las visitas. En el interior rural los parientes se ven con mucha frecuencia, incluso todos los días. Una visita se considera un cumplido y hasta los visitantes inesperados son bien recibidos. En razón de la cultura panameña se fomenta la movilización tanto para negocios, como por la visita a familiares. Esto es un elemento que favorece el transporte y por ende la renovación de los equipos utilizados para tal fin. Un inconveniente se presenta por la costumbre de importar vehículos usados de Estados Unidos, lo que se puede considerar como una desventaja para este mercado. Sin embargo, las políticas gubernamentales pretenden reducir esta costumbre a través de diversa normativa.

5.6.2 Embalaje para verano

Con nuestro Embalaje Verano, los chocolates serán entregados en condición perfecta en el mundo entero y esto, cualquiera que sea la temperatura exterior.

Este último utiliza materias aislantes así como conservadores de frío, a fin de garantizar una conservación de la temperatura debajo de 20°C hasta la entrega.

5.6.3 Embalaje para invierno

Llevamos una atención totalmente particular al embalaje de sus compras para garantizar una entrega en condición perfecta. Los chocolates están cuidadosamente dispuestos y protegidos por almohadillas que aseguran su inmovilidad en el momento del transporte. Por otro lado nuestros productos son rodeados por material de calado dentro de cartones reforzados, protegiéndolos así contra los choques y que también los impiden moverse.

5.6.4 Análisis de la Competencia Local:

Las principales empresas de chocolates artesanales que se encuentran en el mercado Panameño son las siguientes:

Tabla 22 Empresas panameñas similares en el sector

Nombre de la Empresa	Página Web
Premium Panamá Catering	http://www.premiumptycatering.com/
Harumi Cookies	http://www.harumicookies.blogspot.com/
Cookies & Desserts	http://cookies-desserts.blogspot.com/
Dream Cakes & Co	No disponible
Dulces & Postres	http://www.dulcesypostrespanama.com/
Cakes by Yoly	http://www.cakesbyyoly.com
Servicios Adjany	http://www.wix.com/mirandabakery/mirandabakery
Miranda Bakery & Café	http://www.serviciosadjany.jimdo.com
La Tía Buba	http://www.latiabuba.com
Especialidades bien me Sabe	No disponible
Lucky Cakes by Gigi	http://www.luckycakesbygigi.blogspot.com/
Sweetie's	No disponible
Delicias y Curiosidades Made	No disponible
Sweet Honey	http://www.sweetshoney.webs.com/
Dulces Creaciones	No disponible
Dulces Ideas	No disponible
Candy Spot	No disponible

Creaciones Especiales	http://www.creacionesespeciales.es.tl
Dulces Che~Panamá	No disponible
Pastelería Casera	http://pasteleriacasera.jimdo.com/
Fun & Party By Yenny O	No disponible
Celebrity Eventos	http://celebrityeventospanama.blogspot.com/
Adornos y Fiestas	http://www.adornosyfiestas.webs.com
The Bakery	http://www.thebakerypanama.com/
Sofy Party Panamá	No disponible
DELICIAS DE LA ABUELA	http://www.deliciasdelaabuela.com/
DIVERMUNDO	http://www.divermundo.net
LILY'S ART GLASS Y PASTELES	No disponible
JULIE'S CAKE & COOKIES	No disponible
LE COUTURE CAKE	http://www.lecouturecake.com/

Fuente: Autor

5.6.5 Precios

La siguiente es la estructura de precios de chocolates similares del sector en ciudad de Panamá, vale la pena mencionar que existen diferentes variedades de tamaño, y presentaciones. Los precios se averiguaron en el canal de distribución en un punto del supermercado El rey y en el aeropuerto internacional de Tocumen, en ciudad de Panama

Tabla 23 Estructura de precios al consumidor final

Marca	Producto	Peso	Precios US\$	
			Supermercado el Rey	Aeropuerto
Harumi Cookies	Barra de chocolate relleno	300,8gr.	1.99	2.75
Dream	Chocolate con galletas en	100,7	3.8	

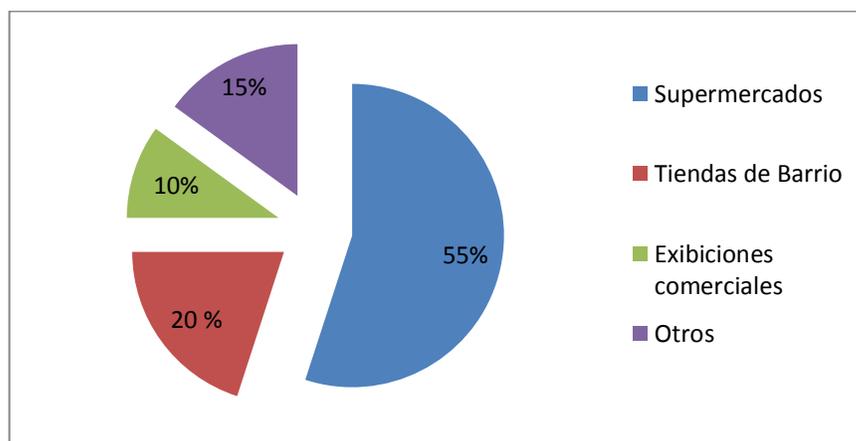
Cakes	barra	gr.		
Sweetie's	Barra por 10 chocolates	200,6 gr.		3.4
Sweetie's	SW Chocolates	300 gr.	1,78	2.1
Dulces Che	Barra 6 chocolates	300,6 gr.		4.2

Fuente: Autor

Los precios que se presentaron anteriormente son muy diversos, pero se destacan sobre los señalados que no superan mas de 4.2 dólares lo que demuestra el grado de competitividad para este segmento.

5.7 Canales De Distribución

Ilustración 19% Canales de Distribución en Panamá

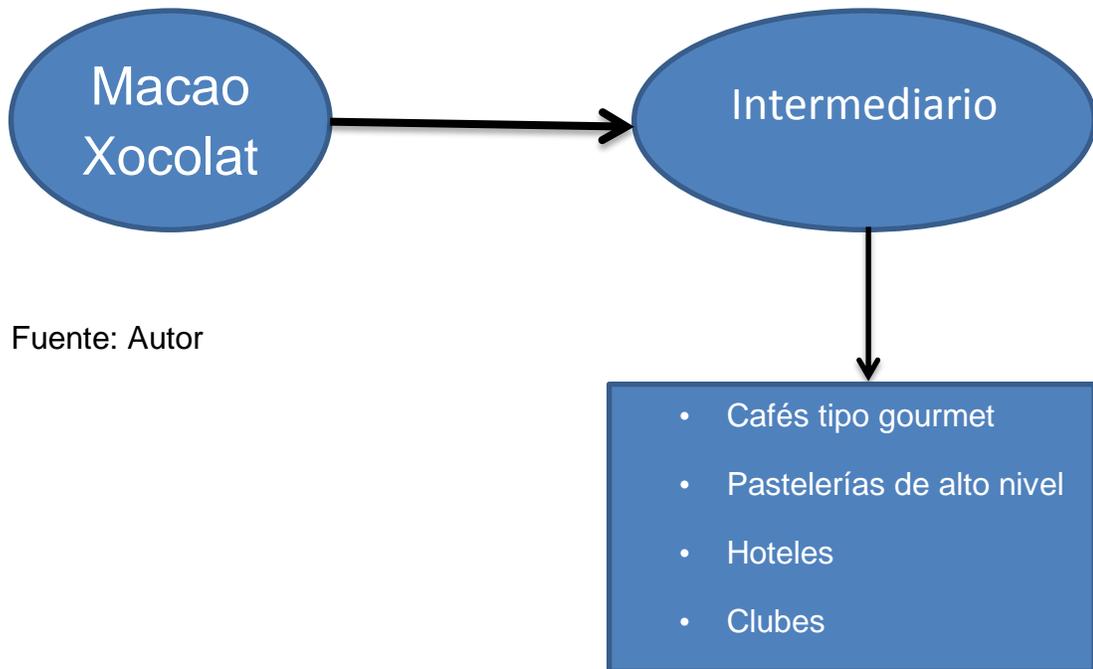


Fuente: Camara Agricultura Panamá

Las estadísticas anteriores no reflejan el impacto de los pequeños distribuidores como tiendas de dulces o misceláneas.

La comercialización del producto se realizará a través de canales exclusivos tales como:

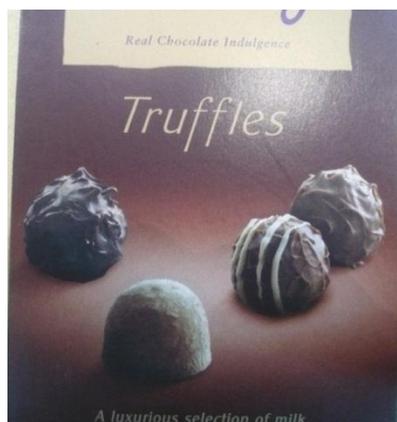
Ilustración 20 Proceso de comercialización del producto en el mercado de Panama



Fuente: Autor

A continuación se ilustrarán fotografías tomadas por el autor de algunos canales de distribución en ciudad de Panamá, donde se muestran directos competidores, marcas y respectivos precios:

Ilustración 21 Fotos de Canales de distribución, productos directos competidores, empaques, diseños, etc en ciudad de Panamá



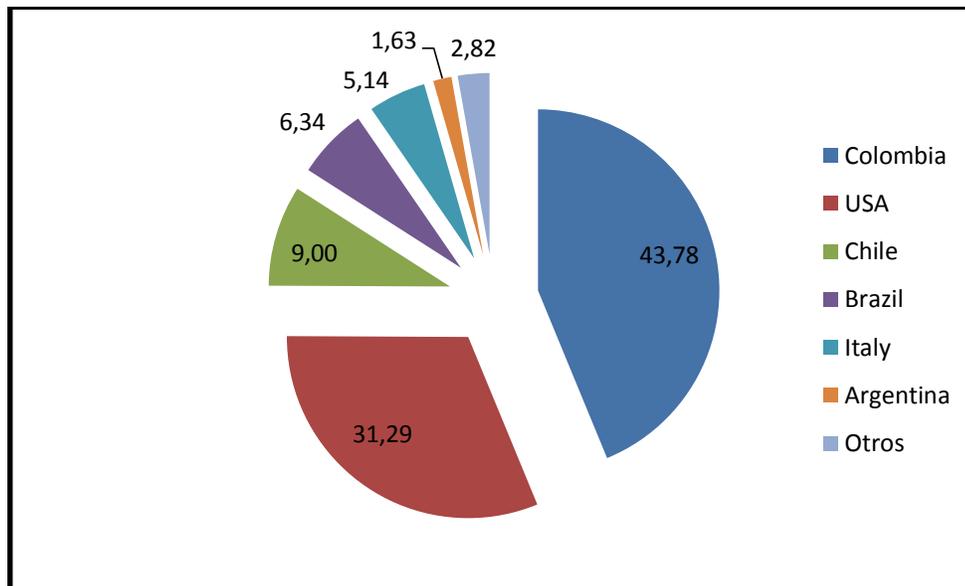


Fuente: El autor

5.8 Países competidores en el mercado Objetivo

Los principales competidores proveedores de Chocolate en Panamá son EEUU, Chile y Brasil, que son los países que encabezan la producción de cacao y que cuentan con un nivel de tecnología más apropiada para la comercialización del chocolate frente a Colombia. Lo que hace una gran diferencia en cuanto a la calidad y capacidad de producción. De hecho Brasil es uno de los principales proveedores de cacao en Panamá y centro América.

Ilustración 22 Porcentaje de participación (en toneladas) por países

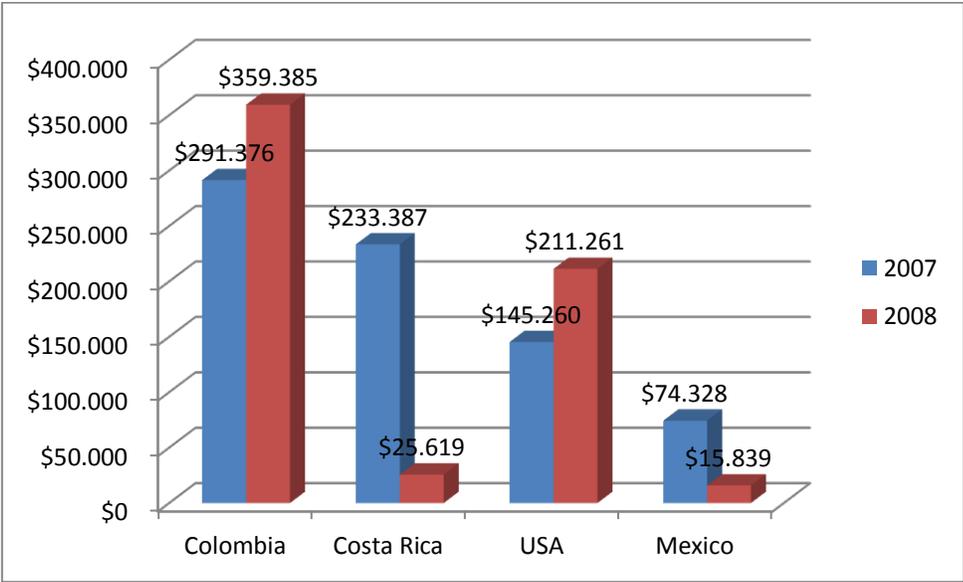


Fuente: Comtrade

Colombia es el principal proveedor para el año 2008 con 136 toneladas, respecto al año anterior, la producción creció un 4.6%; le sigue EEUU con 31.29 de la participación total del mercado y un crecimiento del 38% respecto 2004, Chile, es el siguiente proveedor más importante, con una participación de 9% en sobre el total de las importaciones de Chocolate a Panamá.

A continuación se presenta el valor de las importaciones de Panamá para el 2007-2008 de este producto:

Ilustración 23 Participación (USD dólares CIF) de los países



Fuente: Comtrade

Para el año 2008 Colombia es la nación con el mayor nivel de ventas en Panamá con USD 359385, manteniendo la relación entre el precio de venta y la cantidad vendida. Mostrando un incremento del 18% con respecto al año anterior, Costa Rica quien se mostró el segundo proveedor para el año 2007, en el año 2008 registra una caída considerable en su participación. Por su parte, EEUU registró un crecimiento del 31% ubicándose como el segundo proveedor para el año 2008. Colombia se mantiene en el primer lugar tanto en el año 2007 como en el 2008, con un crecimiento del 18%.

5.9 Preferencias arancelarias

Panamá ha suscrito acuerdos de alcance parcial con México, República Dominicana y Colombia. Panamá es beneficiario de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe que provee libre acceso a las exportaciones panameñas en Estados Unidos.

En 1993 se firmó el AAP de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos negociados por ambas partes cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios⁶.

Tabla 24 Arancel que paga Colombia en el mercado Panameño

Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	15%	Este producto no está negociado en el Acuerdo de Alcance Parcial con Panamá, por tanto, debe cancelar el arancel general.	<u>Colombia - Panamá</u>
Arancel Destino			
País	PANAMA		
Subpartida	180690		
Descripción Subpartida	DEMÁS CHOCOLATES Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO. NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA SUBPARTIDA		
Posición Arancelaria	18069090		
Descripción	- Los demás.		

⁶ Guía para exportar a Panamá, Proexport

Posición	
Gravamen General	15%

Fuente: Proexport

5.9 Disponibilidad de transporte ⁷

La República de Panamá se encuentra ubicada en América Central entre los océanos Pacífico y Atlántico. Limita con Colombia cuya frontera es de 225 Km y con Costa Rica con el que comparte 330 km de frontera. Su privilegiada ubicación le permite servir de puente entre el Norte y Sur del continente, al igual que entre Oriente y Occidente.

5.9.1 Acceso Aéreo

Panamá cuenta con 27 aeródromos públicos y 41 privados. De los públicos, 5 son aeropuertos, es decir que cuentan con oficinas de migración, aduanas y reciben pasajeros al igual que carga en tránsito para otros países. El principal es el de Tocumen, ubicado en las afueras a unos 45 minutos del centro de la ciudad, donde una moderna autopista comunica el aeropuerto con el centro bancario. El segundo en importancia es el Marcos A. Gelabert ubicado en la antigua base de Albrook, dando servicio a vuelos domésticos e internacionales, a menor escala. El aeropuerto Tocúmen no cuenta con almacenaje dentro del terminal; sin embargo en caso que el AWB (conocimiento de embarque aéreo) especifique permanencia en Panamá, las aerolíneas brindarán el servicio de almacenamiento o la mercancía se desplazará a almacenaje de tipo seco, refrigerado y para valores en la ciudad hasta por 90 días. Vencido este tiempo, la mercancía será confiscada por la aduana. Es importante resaltar que desde Colombia existen servicios directos regulares con frecuencias diarias desde las principales ciudades del país. Existen servicios aéreos desde Bogotá, Medellín y Cali con destino final Ciudad de Panamá, la oferta está compuesta

⁷ Perfil logístico Panamá. Proexport

por 91 servicios semanales, de los cuales 29 tienen conexión en Miami, siendo el tiempo de tránsito de estos últimos de hasta 2 días; los servicios directos que son 62, tienen como tiempo de tránsito, entre 1 hora con 10 minutos y 1 hora con 30 minutos, esto dependiendo de la aerolínea y la ruta escogida.

5.9.2 Acceso Marítimo

El sistema portuario de Panamá considerado el más desarrollado de Latinoamérica, comprende 35 puertos y muelles de los cuales 18 son privados, 16 estatales, 1 astillero y además tiene tres terminales petroleras; todos se encuentran regulados por la Autoridad Portuaria Nacional (APN). Sin embargo, únicamente tres de estos se pueden considerar como complejos portuarios. Por movimiento de contenedores el puerto que mayor movimiento registró el año pasado fue el de Balboa con 1.833.788 TEUS, seguido de Manzanillo con 1.279.903 TEUS y Colon Container Terminal con 774.234 TEUS.

5.9.3 Documentación requerida

Los documentos requeridos para ingreso de mercancías a Panamá son:

- 2 facturas comerciales en español o en inglés que contengan: Fecha, nombre del exportador e importador; especificaron de la mercancía; precio por unidad y valor FOB, descuentos (si hay); carga; seguros y otros gastos si el término de compraventa acordado es CIF; y firma autorizada con juramento del consignatario, “Declaro bajo la gravedad del juramento y con la firma puesta al pie de esta declaración, que todos y cada uno de los datos aquí expuestos son correctos y verdaderos y que no se ha hecho o hará ningún arreglo o compromiso que altere el precio de venta que aparece en esta factura.”
- Licencia de importación.

5.10 Datos Macroeconómicos⁸

Tabla 25 Principales Indicadores Macroeconómicos de Panamá

Indicadores	2005	2006	2007
PIB. (US\$ millones)	15.466	17.097	19.740

⁸ Guía para exportar a Panamá. Proexport

PIB. Crecimiento (%)	6,9	8,1	11,2
PIB per cápita	4.791	5.206	5.915
Inflación (%)	3,3	2,3	4,2
Desempleo (%)	7,2	6,7	4,7
Tipo de Cambio Dólar/Balboa	1	1	1
Tipo de Cambio Bilateral Peso/Balboa	2.320,7 7	2.357,98	2.077,8 1
Riesgo País (1)	BB		

Fuente: Proexport

Durante el 2007, la producción de bienes y servicios en la economía panameña, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), presentó un crecimiento de 11.2%, respecto al año anterior. El PIB valorado a precios constantes de 1996 registró, según cálculos de la Dirección de Estadística y Censo, un monto de B/.16,966.1 millones en el 2007, que corresponde a un incremento anual de B/.1,710.0 millones.

Esta dinámica que continúa mostrando la economía nacional, se reflejó en el incremento de todas las categorías de actividad económica, con excepción de la pesca. Las actividades relacionadas con el sector externo continuaron el gran dinamismo de los últimos años, destacándose los puertos, el transporte aéreo, el turismo, la exportación de frutas no tradicionales, la Zona Libre de Colón y en menor medida el Canal de Panamá. En el sector interno prosiguieron con buen crecimiento la construcción, las actividades bancarias, las telecomunicaciones, el comercio al por mayor, las minas y canteras y actividades agropecuarias tales como: el cultivo de sorgo, cría de ganado caballar, cerdo y aves de corral.

El PIB en términos nominales alcanzó la suma de B/.19,739.8 millones, registrando un crecimiento de 15.2%, con relación al año anterior. Los motores de la economía fueron la inversión bruta fija (32%) y las exportaciones (12%), aunque también se expandió significativamente el consumo (8%). La inversión bruta fija tuvo un acelerado empuje tanto del sector público como del privado. Muy relevante al respecto ha sido el programa de obras públicas, entre las cuales se destaca la puesta en marcha a mediados de año de las obras de ampliación del Canal de Panamá, que se concluirían en 2012, con una inversión estimada de 5.200 millones de dólares, equivalente al 25% del PIB de 2007. Por su parte, el sector privado local y extranjero emprendió acelerados esfuerzos para invertir, sobre todo en la construcción de viviendas

residenciales, pero también en diversas actividades dentro y fuera de la Zona Libre de Colón.

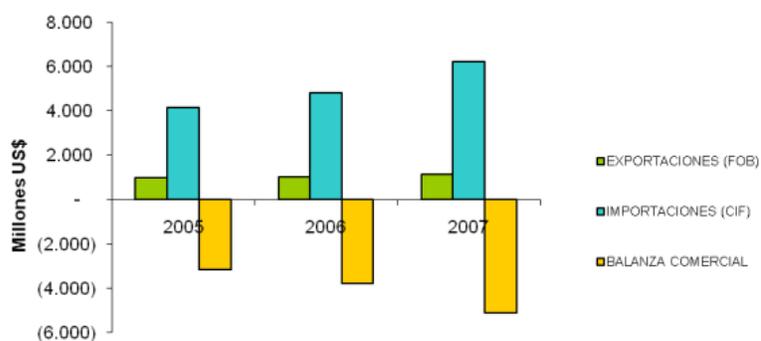
5.10.1 Balanza Comercial

Tabla 26 Balanza comercial de Panamá

COMERCIO EXTERIOR	Millones US\$ 2004	Millones US\$ 2005	Millones US\$ 2006
EXPORTACIONES (FOB)	891,1	963,2	1021,9
IMPORTACIONES (CIF)	3592,2	4152,8	4830,9
BALANZA COMERCIAL	-2701,1	-3189,6	-3809,0

Fuente: Proexport

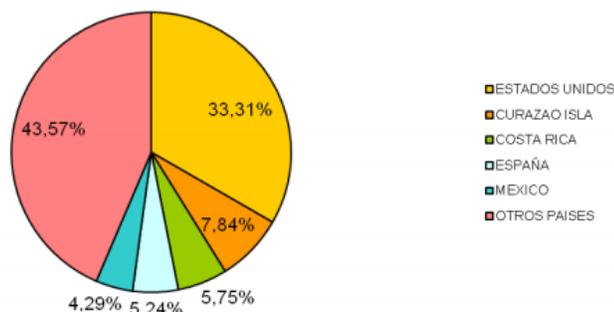
Ilustración 24 Balanza comercial de Panamá



Fuente: Proexport

La balanza comercial panameña presentó en el período 2005 - 2007 una tendencia deficitaria creciente, al pasar de US\$ 3.189,6 millones en 2005 a US\$5.118 millones en el último año. En el año 2007 el déficit se incrementó significativamente en US\$1.309 millones con respecto al año anterior motivado por un mayor volumen de importaciones.

Ilustración 25 Principales proveedores de importaciones Panameñas 2007 % de participación



Fuente: Proexport

Estados Unidos es el principal proveedor de las importaciones panameñas, durante 2007, con una participación de 33,31%, seguido por Curazao con 7,84%, Costa Rica con 5,75%, España con 5,24% y México con 4,29%. Los 10 principales socios proveen el 68,63% del total importado. Colombia vendió a Panamá un 3,40% del total.

5.10.2 Balanza Bilateral

Tabla 27 Balanza Bilateral Colombo – panameña

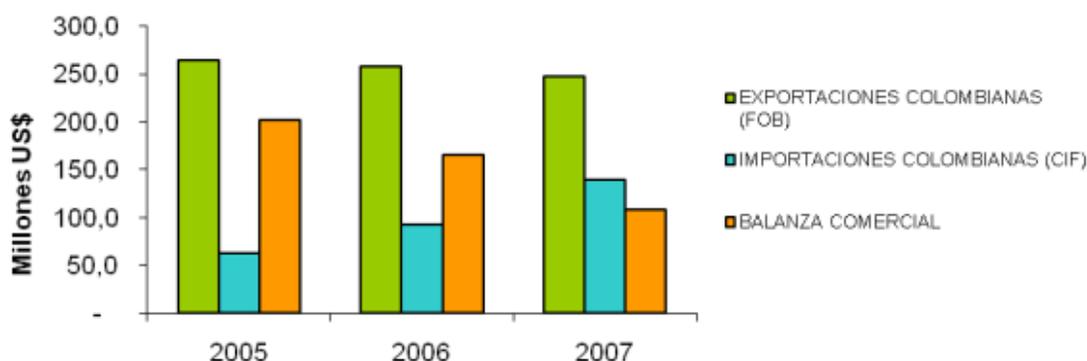
COMERCIO BILATERAL ENTRE COLOMBIA Y PANAMA			
	Millones US\$ 2005	Millones US\$ 2006	Millones US\$ 2007
EXPORTACIONES COLOMBIANAS (FOB)	264,1	257,5	246,3
IMPORTACIONES COLOMBIANAS (CIF)	62,5	92,1	139,1
BALANZA COMERCIAL	201,6	165,3	107,2

Fuente:

DANE

La balanza bilateral entre Colombia y Panamá registró superávit decreciente a favor de Colombia durante los tres años de análisis, al pasar de US\$201,6 millones en 2005 a US\$107,2 millones en 2007. En el último año se presentó una reducción significativa en el saldo de US\$58,1 millones con respecto a 2006, originado en una reducción registrada en las exportaciones.

Ilustración 26 Balanza Comercial Colombo – Panameña



Fuente: DANE

5.11 Ventajas y desventajas en el mercado Panameño

Ventajas

- Panamá es un importador tradicional de chocolates y productos derivados del Cacao. Se pretende posicionar el producto y la marca a nivel de grandes cadenas de distribución donde se concentran la mayor demanda y donde se manejan mejores márgenes de rentabilidad.
- La cercanía geográfica con el país permiten una mayor facilidad y agilidad tiempos de entrega, logística y transporte de los bienes a exportar
- Panamá es un centro internacional de distribución importante, puede tomarse este mercado con miras a tener un stock de producto y a largo plazo distribuir a otros mercados.
- Existen rasgos comunes como es idioma, costumbres, cultura, lo que permite mayor facilidad al momento de hacer la negociaciones.
- Las transacciones se harán en dólares americanos.

Desventajas

- Los costos de intermediación se llevan gran parte de la ganancia.
- En caso de instalar un punto de venta en el mercado objetivo se exige que la empresa asegure un nivel de inversiones para hacer las adecuaciones de planta.

5.12 Recomendaciones

A continuación, las recomendaciones propuestas:

- Aprovechar los acuerdos comerciales y arancelarios con el país objetivo.
- Obtener las últimas actualizaciones en cuanto a certificaciones tales como BPM, indispensables para que el producto adquiera gran aceptación en el mercado.
- Hacer investigación en otras líneas de producto que no tengan una demanda estacional
- Mejorar el diseño y accesibilidad a la página web de la empresa, a fin de que clientes en el mercado objetivo puedan acceder fácilmente a la información de los productos.

5.13 Contactos y colonias colombianas en el mercado objetivo

En la actualidad existen cuatro asociaciones de colombianos en Panamá, donde se puede acudir en caso de ayuda, información o solo para socializar con otros colombianos, a continuación se presentan estas:

- CAMARA DE COMERCIO COLOMBIA PANAMA
Página Web: <http://www.cccolombiapanama.org/>
- Asociación de damas Colombianas en Panamá
Correo electrónico: pancanal99@hotmail.com
- Fundación Cultural Colombia-Panamá
Correo electrónico: funcolpa@hotmail.com
- Fundación Colombia
Correo electrónico: Fundacion_colombia@yahoo.com

6. PAIS CONTINGENTE: CHILE



Mapa 3: Chile



Fuente: Google maps

6.1 Justificación

¿Por qué exportar a Chile?

- Chile es uno de los principales importadores de productos de chocolate y sus derivados a nivel mundial.
- Consumidor de chocolates chileno prefiere la calidad por encima del precio. De este modo, los chocolates Premium son una categoría de alto crecimiento.
- Existe un tratado de libre comercio Colombia-Chile el cual permite acceder a desgravación en materia arancelaria para los productos a exportar.
- Considerable crecimiento de las exportaciones no tradicionales desde Colombia a Chile.
- Chile lidera el consumo de chocolates en América latina.
- La demanda de chocolate crece anualmente considerablemente.
- Posee una estructura macroeconómica sólida, su principal motor de crecimiento es su actividad comercial exterior.
- Cuenta con niveles de ingreso de un país desarrollado.
- Chile cuenta con 20 Tratados de libre comercio, con acceso a 57 mercados.

6.1.1 Reseña General

Chile es una enorme franja de territorio, situada sobre el océano pacífico en el extremo Sur del continente sudamericano. Este es un país de contrastes pues en el norte se encuentra ubicado el desierto más árido del mundo (Atacama) y en el sur enormes glaciares. Chile tiene todo tipo de climas, excepto el tropical, y el comportamiento estacional es inverso al de los países de Europa y Norteamérica¹.

Chile posee un área de 756.626 Kilómetros cuadrados (cerca de dos veces el tamaño de California); incluyendo la Isla de Pascua (118 Km²), Islas Juan Fernández (179 Km²), y la Isla Sala y Gómez. El territorio antártico chileno cubre alrededor de 1,250.000 Km², superficie ligeramente superior al territorio total colombiano. La costa sobre el océano pacífico es de 6.435 kilómetros; y la mayor distancia entre un punto al oeste del país y uno al este no supera los 200 Km.

El 80% del territorio del país es montañoso. Orográficamente se distinguen tres unidades bien diferenciadas: la cordillera de los Andes al este, con alturas que superan los 6.000 m; la depresión longitudinal desde el norte del país hasta Puerto Montt, y la cordillera de la Costa, con una altitud máxima que en contadas ocasiones sobrepasa los 1.500 m. El relieve chileno es muy variado e incluye zonas desérticas en el norte del país, zonas montañosas siempre nevadas, estepas en la zona austral y paisajes polares en el extremo sur. Por otra parte, Chile es un país sísmicamente activo, además de contar con varios volcanes en actividad. La escasa distancia existente entre la cordillera Andina y la costa no permite el buen desarrollo de los ríos.

En 2007 el crecimiento de la economía chilena se aceleró en relación con el 4% registrado el año precedente, y se estima que el PIB mostrará una expansión cercana al 5,3%. A estas cifras contribuyó el considerable dinamismo de la mayoría de los componentes de la demanda interna, encabezados por un incremento de la inversión de alrededor de un 12%, que representa un repunte en comparación con los bajos niveles del 2006. Este desempeño fue complementado por un persistente aumento de las exportaciones, gracias a la elevada demanda mundial de los principales bienes de exportación (cobre, molibdeno, celulosa, metanol, salmón). El consumo privado siguió expandiéndose, sustentado por un activo mercado laboral, en tanto que el consumo

público se elevó poco menos de un 8,5%, lo que concuerda con lo estipulado en la ley de presupuestos⁹.

6.2 Datos generales

Tabla 28 Datos generales Chile

Datos generales	
Capital	Santiago de Chile
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	República
Religión	Católica 70%, otras 21,7%, ninguna 8%
Moneda	Peso chileno (Chile)
Principales Ciudades	Antofagasta, Arica, Valdivia, Valparaíso, Viña del Mar

Tabla 29 Indicadores socioeconómicos 2007

Dato	Cifra
Población (Millones de Habitantes)	16,5
Producto Interno Bruto a precios corrientes (US\$ Millones)	163.945
Crecimiento (%) del Producto Interno Bruto a precios constantes	5,1
PIB per cápita (US\$) a precios corrientes	9.877
Inflación	4,4
Desempleo	7,2

Fuente: Proexport

6.3 Clima

Es muy importante considerar el clima del país alerno, ya que la calidad del producto a exportar se ve influida por las condiciones climáticas del lugar.

El clima es suave y seco en el norte y húmedo en el sur. En Santiago (520 m de altitud), el mes más caluroso es enero (19°C de mínima y 29°C de máxima) y el más frío, junio (3-14°C); el mes más seco es febrero, con precipitaciones medias de 2 mm, y el más lluvioso, junio (84 mm).

6.4 Afinidad Comercial y cultural

⁹ Guía para exportar a Chile. Proexport

Chile y Colombia comparten un sin número de aspectos comunes como es el idioma, inclinaciones culturales, afinidad comercial, entre otros. Asimismo, la cercanía geográfica y logística que comparten ambas naciones, lo cual lo convierte en un mercado importante y potencial.

6.5 Aspecto mercado producto

EL sector de chocolates en Chile es un claro modelo de desarrollo de un proceso económico positivo en donde la reactivación es un factor fundamental y la competencia un gran reto que afrontar para lograr penetrar el mercado.

Los consumidores de chocolates artesanales han mostrado un incremento en la demanda de los artículos de este sector en los últimos años, situación que beneficia a los productores, e importadores.

En cuanto al comercio exterior este sector a presentado un buen balance, pues así como las importaciones han incrementado su volumen a partir del año 2000, las exportaciones han mostrado un comportamiento similar, la balanza comercial es bastante pareja, lo que refleja un excelente manejo de las variables económicas.

Los chocolates artesanales, son un mercado en desarrollo en Chile, existe un número reducido de productores compitiendo por alcanzar la lealtad de los consumidores, son chocolates de gran calidad, precios elevados, ya que estas empresas se orientan a un segmento alto de la población. Las principales empresas productoras de chocolates artesanales son: Bozzo, Varsoviene, Damien Mercier, Félix Brunatto, Dos Castillos, entre otras.

Los canales de distribución a utilizar son un poco limitados debido a la exclusividad de los productos y el segmento a que están orientados los productos. Esta exclusividad de los productos, permite tener un mayor control sobre el canal, y de esta manera presentar un mejor servicio y seguimiento al cliente final.

Respecto a la promoción, se pretende no ocupar los canales masivos debido a las características del nicho objetivo.

La competencia interna como la de los demás países es muy desarrollada y agresiva en el sector de confitería y chocolates artesanales, se ve afectada por diferentes

fuerzas estructurales del mercado como lo son los canales de distribución, infraestructura, servicio y tecnología, y sobre todo el know how, además de factores como convenios, sistemas de negociación y cultura. Por estas razones, Macao Xocolatl deberá efectuar una profunda preparación en todos los órdenes, antes de lanzarse a competir en dicho mercado, pensando como una opción para entrar en el mismo, la creación de alianzas estratégicas con algunos de los líderes en este mercado.

6.6 Análisis de la competencia local

Las principales empresas de chocolates artesanales que se encuentran en el mercado Chileno son las siguientes:

Tabla 30 Principales empresas artesanales

Nombre de la Empresa	Página Web
Casadonna E.I.R.L.	No Disponible
Chocolates Willebroek	http://www.chocolateswillebroek.cl/
Alimsa Ltda	No Disponible
Delicosas!	http://delicosas.webs.com/
chocolates villacura	No Disponible
ALPRINT	http://www.alprint.cl/index.php
Chocolates carlos alberto arias silva	No Disponible
ChocoArte	http://ixchelchocoarte.blogspot.com/2009/01/nueva-linea-de-bombones-exoticos-los.html
SOC.IMP.JPT LTDA	No Disponible
Fantasias Elba Rojas Palma	No Disponible
Juan Vieille	http://Juan Vieille .webs.com/
alimentos providencia ltda	http://www.alimentosp.com/
Patagonia Trade	http://www.Patagonia.webs.com/
MP Bascon Chile Limitada	http://www. BascoChile.com/
Comercial Ralún Ltda	http://www.Ralún.webs.com/
jenifer mardones	http://www.jeniferm.com/
casaflor	http://www.casaflor .com/
Puente Plast	http://www.Plast.com/
Jimy Quiroga D`stevia	No Disponible
Chocolatería Artesanal Ángeles	http://www.facebook.com/pages/Chocolatería-Artesanal-Ángeles/205474550351

Graficas y creativas	No Disponible
Usher Vending	No Disponible
Pacific limitada	No Disponible
distribuidora Sion	http://www.dsion.com/
chocolatería doña aida	No Disponible

Fuente: Autor

Detalle de productores de chocolates finos¹⁰:

- **BOZZO**

Es una tienda de chocolatería y cristalería fina con historia, iniciada en Chile hace más de 100 años. Ofrece chocolates finos de primera categoría, se ha mantenido en el tiempo alcanzando un mercado numeroso dentro del nicho al que se orienta y una fuerte lealtad de marca. No son considerados chocolates artesanales, ya que para su producción se utilizan en un 100% maquinaria y nada se hace a mano.

Chocolate posicionado como tradicional, considerado como un gusto más que un regalo. Es un concepto de algo exclusivo, de atención, paquetes de regalo, darse un gusto.

- **VARSOVIENNE**

Tienda de calidad, prestigio y tradición desde 1953.

Hay gran variedad de productos, todos de alta calidad: calugas, alfajores, tortas, 40 tipos diferentes de bombones (sólidos y rellenos), gomitas, Gomitas, Castañas Marrón Glasé, Almendras Saladas y bocados de mazapán. Esta orientado al segmento socioeconómico medio alto, ABC1, por su precio y calidad.

Existen 56 formatos diferentes de chocolates, pero varios son un mismo tipo. Hay 4 variedades: leche, leche almendra, bitter y blanco. Estos son fabricados por Carozzi. Sólo producen chocolates sólidos, sin rellenos, a diferencia del resto de los que componen este segmento del mercado.

- **CHOCOLATES BRUNATTO**

¹⁰ Investigación del mercado de chocolates finos, Universidad Católica de Chile

Lleva 14 años como empresa, y entre cinco a seis años produciendo chocolates en Chile. Prepara y provee chocolates finos, naturales y exóticos, sin aditivos ni preservantes. Se considera un producto 100% natural en que se busca equilibrio y armonía entre sus distintos ingredientes, es artesanal de principio a fin. Los chocolates de Félix Brunatto son una extravagancia exquisita. El cacao puro se mezcla con especias como la pimienta, el curry, la albahaca e incluso distintos tipos de queso. Brunatto le cambió el sabor al chocolate. Cuenta con 90 variedades de bombones de diferentes sabores y formas. Posee un producto estándar con un chocolate semi – bitter, aunque se hacen pedidos especiales con chocolate de leche.

- ENRILO

Nace en 1926 en Rumania y llega a Chile en 1948. Produce chocolates de manera completamente artesanal y natural, la única maquinaria que utilizan es un tipo de rodillo para el mazapán. Es una empresa familiar y tradicional, que no ha cambiado sus recetas desde 1926. Han ganado el mercado por su excelencia, son el reflejo del sistema y ambiente de trabajo que se vive en esta empresa familiar, que ya tiene en plena actividad a su tercera generación.

- LA CASA DEL CHOCOLATE

abrió su tienda hace cuatro años en Chile. Su dueña es la que fabrica los chocolates, trabaja en forma totalmente artesanal con la ayuda de un sólo asistente en la confección de éstos.

Sus chocolates son un producto netamente artesanal, contiene un 72% de cacao, traído directamente desde Bélgica. Produce bombones, naranjitas y trufas. Cuentan con 12 tipos de bombones diferentes y naranjitas de leche y amargas.

- PROVIDENCIA

Tras más de 20 años endulzando la vida de los chilenos, Chocolates Providencia cosecha los frutos del duro trabajo de una empresa familiar. Dedicada a la elaboración de bombones, mazapanes, calugas, cuchuffíes, gomitas, helados y malvas.

- BOMBONERIA 1850 (ENTRE LAGOS)

Fundada en Chile en 1850, esta chocolatería de carácter sureño, tiene gran variedad de productos finos y artesanales. Entre estos encontramos: chocolate en rama, alfajores, cuchuflies cubiertos en chocolate, mazapanes y 20 diferentes tipos de bombones rellenos y sólidos, con cobertura de chocolate de leche y bitter

- SANTA MARÍA DE MIRAFLORES, MONJES TRAPENSES

El Chocolate Trapense es un producto de alta calidad, elaborado por los monjes trapenses de "Santa María de Miraflores", quienes tratan de vivir el lema de la Regla de San Benito: "Orar y Trabajar". Producen chocolates en Chile desde hace cinco años, fabricando un producto netamente artesanal. Es fruto del trabajo manual de los propios monjes, parte del sentido espiritual de su actividad.

- CHOCOLATERÍA DAMIEN MERCIER

Los productos de Damien Mercier son de altísima calidad, fabricados de manera 100% natural, sin aditivos. Hace 25 variedades de bombones: de canela, té, café, mazapán de nuez, frambuesa, masa a base de almendras tostadas y caramelizadas, avellana de Europa, pistacho, caramelo líquido, mezcla de almendras y avellanas, y un bombón belga, el "mendiant".

6.7 Precios de la competencia

A continuación se enlista la estructura de precios de las empresas anteriormente mencionadas, en peso chileno.

Tabla 31 Lista de precios competidores en Chile (1 dólar estadounidense = 474, pesos chilenos)

Nombre de la empresa	Precio
<ul style="list-style-type: none"> • BOZZO 	El precio promedio es de \$17.600 por kilogramo. El Rango de precio de los productos va desde \$170 (barra de 8grs) a \$32.5
<ul style="list-style-type: none"> • VARSOVIENNE 	El precio promedio de chocolates es

	de \$19.600 por kilogramo. El rango de precios de sus productos va desde \$500 (barra de leche) a \$28.000 (caja de lujo: bombones)
<ul style="list-style-type: none"> • CHOCOLATES BRUNATTO 	El precio promedio de sus chocolates es de \$15.340 por kilogramo al por mayor. El rango de precios de sus productos va desde \$1600 (retail) a \$24.000 (caja con 80 bombones).
<ul style="list-style-type: none"> • ENRILO 	El kilo promedio de chocolate cuesta \$19.800. El rango de precios de sus productos va desde \$350 (caja mica con dos bombones) a \$19.800 (caja de 1 Kg. de chocolates).
<ul style="list-style-type: none"> • LA CASA DEL CHOCOLATE 	El precio promedio por kilo de chocolate es de \$24.000. El rango de precios de los productos va desde los \$2.500 (cajita de 10 bombones) hasta \$24.000 (caja de 100 bombones).
<ul style="list-style-type: none"> • PROVIDENCIA 	Precio promedio por kilo de chocolates es de \$6.500. El rango de precio de los productos va desde \$400 (95 grs.) hasta \$6.500 (un kilo).
<ul style="list-style-type: none"> • BOMBONERIA 1850 	El precio promedio por kilo de chocolates es de \$17500. El rango de los precios de los productos va desde los \$300 (10 grs. de bombones) hasta los \$18.600 (1,8 Kg. De bombones).
<ul style="list-style-type: none"> • SANTA MARÍA DE MIRAFLORES 	El precio promedio por kilo de chocolates es de \$9.800. El rango de

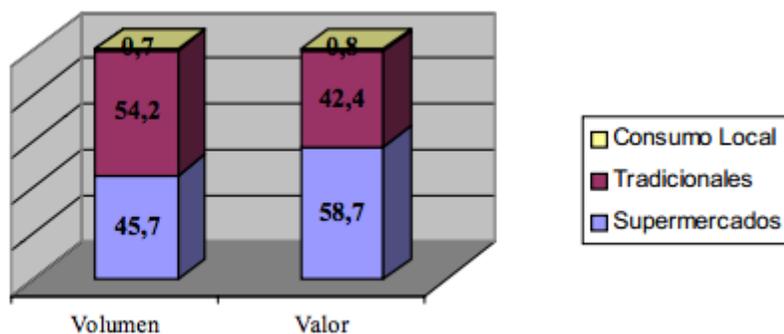
	precio de los productos va desde los \$2.200 (caja de 154 grs.) hasta \$4.800 (caja de 350 grs.)
<ul style="list-style-type: none"> • CHOCOLATERÍA DAMIEN MERCIER 	El precio promedio del kilo de chocolate es de \$18.500. El rango de precios de los productos va desde \$850 (caja de dos bombones) hasta \$25.000 (caja de madera elaborada a mano, que contiene 88 bombones de diferentes variedades).

Fuente: Fuente: Investigación de mercados de chocolates finos, Universidad católica de Chile

Canales De Distribución

Para los canales de distribución, básicamente existen tres vías principales, las que se distribuyen según su importancia en los siguientes porcentajes:

Ilustración 27 % Canales de Distribución en Chile



Fuente: Investigación de mercados de chocolates finos, Universidad católica de Chile

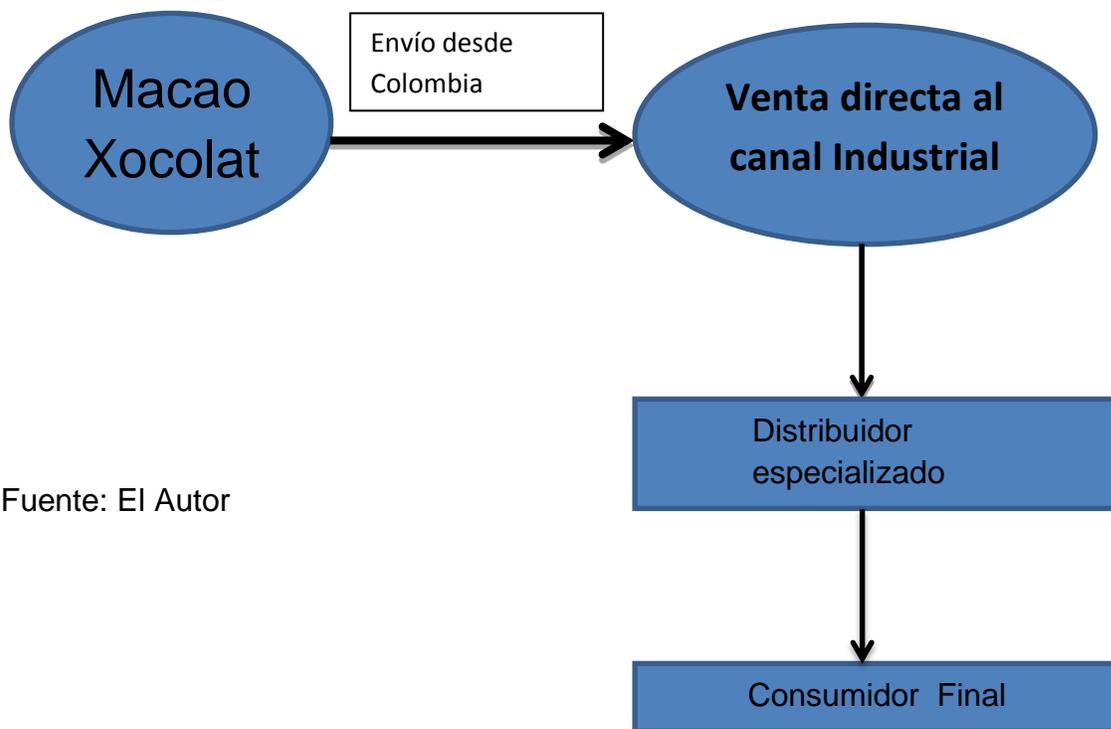
A continuación se señala lo que incluye cada canal:

- **Supermercados:** esto se refiere a los supermercados tales como Lider, Unimar centre otros, incluyendo además canales de distribución como Autoservicios y Automarkets.

- **Tradicional**: Aquí se incluyen a los almacenes tradicionales de los diferentes barrios o zonas del país y los kioscos.
- **Consumo local**: aquí se incluyen los establecimientos de Consumo Local como Restaurantes y Fuentes de Soda.

La comercialización del producto se realizará a través de los siguientes canales de distribución:

Ilustración 28 Proceso de comercialización del producto en el mercado de Panama

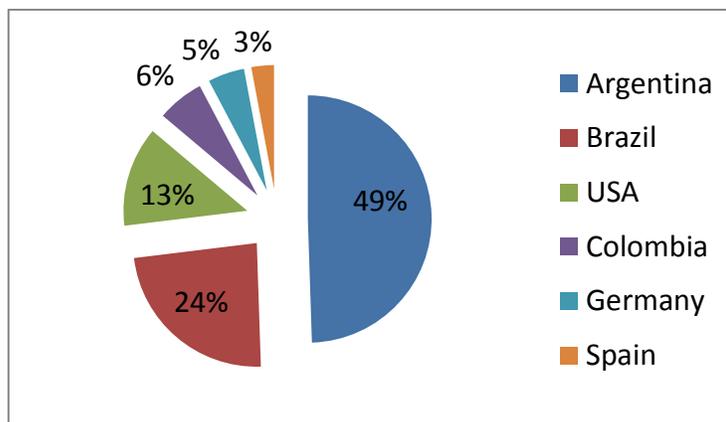


Fuente: El Autor

6.8 Países competidores en el mercado Objetivo

Los principales competidores proveedores de Chocolate en Chile son Argentina, Brasil y EEUU. Estos países cuentan con un nivel de tecnología más apropiada para la comercialización del chocolate frente a Colombia.

Ilustración 29 Porcentaje de participación (en toneladas) por países

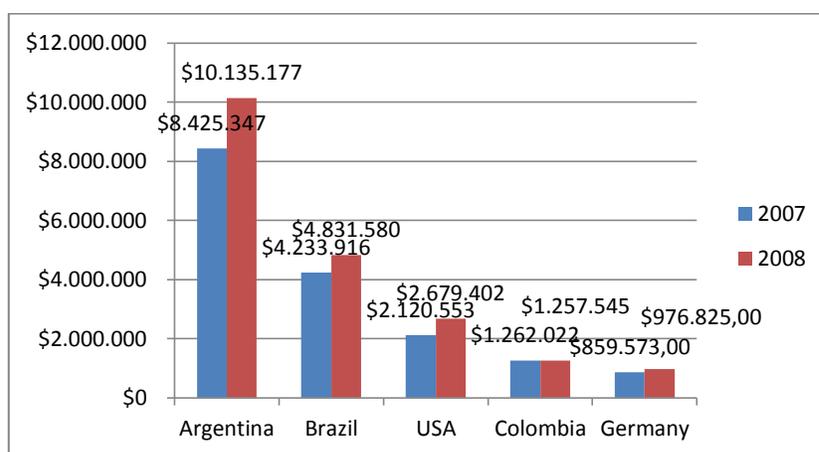


Fuente: Comtrade

Argentina es el principal proveedor de Chocolates en Chile, con un 49% en la participación total. Para el año 2008, Chile recibió 58 325 toneladas. Esto se debe en parte a su ubicación geográfica y preferencias arancelarias, lo que hace una gran diferencia en cuanto a la calidad y capacidad de producción, tiempos de entrega, etc con respecto a Colombia.

A continuación se presenta el valor de las importaciones de Chile para el 2007-2008 de este producto:

Ilustración 30 Participación (USD dólares CIF) de los países



Fuente: Comtrade

Argentina, Brasil y EEUU mantienen su dominio sobre los principales proveedores de chocolates en Chile. Argentina para ese periodo creció sus exportaciones a Chile en

un 17%. Por su parte, Brasil presentó un crecimiento del 12%. EEUU fue el país con mejor tasa de crecimiento, con un porcentaje de 21%.

Colombia mantiene su nivel de exportaciones igual al año anterior. No presentó crecimiento alguno.

6.9 Preferencias arancelarias

Con Chile se suscribió en el marco de la ALADI el día 6 de diciembre de 1993 el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 24. Este entró en vigencia el 1° de enero de 1994 y se dio aplicación mediante el decreto N° 2717 del 31 de diciembre de 1993. Este decreto fue modificado con el decreto 1741 del 3 de agosto de 1994 y ampliado mediante el decreto 2172 del 11 de diciembre de 1995 y 2178 de septiembre de 1997.

Los países signatarios acordaron liberar del pago de gravámenes su comercio recíproco mediante un programa de liberación diseñado en anexos de desgravación. Actualmente el 95% del universo arancelario se encuentra exento del pago de arancel. La lista de excepciones que cubre a 520 productos, se encuentran en proceso de desgravación.

La ampliación del programa de liberación del Acuerdo se ha venido adelantando a través de la Comisión Administradora y la participación del Comité Asesor Empresarial -CASE-, en representación del sector privado. La ampliación y aceleración del programa de liberación tiene como resultado la eliminación total de los aranceles para el 95% del comercio global, a partir del 1° de enero de 2002.¹¹

Tabla 32 Arancel que paga Colombia en el mercado Chileno

Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	0%	Este producto ya está libre del pago de gravamen de importación en virtud del	<u>Colombia - Chile</u>

¹¹ Guía para exportar a Chile, Proexport.

		Acuerdo de Complementación Económica No.24 suscrito entre Colombia y Chile.	
--	--	--	--

Arancel Destino	
País	CHILE
Subpartida	180690
Descripción Subpartida	DEMÁS CHOCOLATES Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO. NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA SUBPARTIDA
Posición Arancelaria	18069090
Descripción Posición	- - Los demás
Gravamen General	6%
Notas	
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	01/01/2012

Fuente: Proexport

6.10 Disponibilidad de transporte¹²

La República de Chile se encuentra ubicada en el Suroeste de Suramérica; limita al Norte con Perú, al Noreste con Bolivia, al Este con Argentina y al Oeste con el Océano Pacífico. Sus territorios insulares más importantes están comprendidos por el Archipiélago Juan Fernández, Sala y Gómez y la Isla de Pascua. Tiene una extensión territorial de 756.950 km², de los cuales 748.800 km² son terreno sólido y 8.150 km² son aguas territoriales.

6.10.1 Acceso Marítimo

Chile posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 70 puertos que están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, lo que permite que el 95% del

¹² Perfil Logístico Chile, Proxport

comercio exterior del país se transporte por este medio. Los puertos más importantes son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt y Punta Arenas.

6.10.2 Acceso Aéreo

Chile cuenta con un total de 330 aeropuertos y aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártica, de estos solo 7 aeropuertos prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana, y Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y de dominio fiscal.

6.10.3 Documentos Requeridos

Los documentos requeridos para el ingreso de mercancías son los siguientes:

Envíos Comerciales:

- Factura comercial con 5 copias que contengan: 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.
- La factura comercial también debe contener la siguiente declaración: “certificamos que todos los datos contenidos en esta factura son exactos y verdaderos y que el origen de la mercancía es.....” (El país de origen de la mercancía.)
- Informe de Importación: Para los envíos que exceden los 3000 USD se requiere este documento emitido por el banco central de Chile
- AWB o B/L obligatorias para todos los envíos. De no adjuntarse este documento no se podrán iniciar los trámites aduaneros para cargas con destino a Chile ni para cargas en tránsito.

6.11 Datos Macroeconómicos¹³

Tabla 33 Principales Indicadores Macroeconómicos de Chile

Indicadores	2005	2006	2007
PIB. (US\$ millones)	117.819	143.961	163.945
PIB. Crecimiento (%)	5,6	4	5.1
PIB per cápita	7.243	8.761	9.877
Inflación (%)	3.1	3.4	4.4

¹³ Guía para exportar a Chile. Proexport

Desempleo (%)	7,9	6	7.2
Tipo de Cambio CHP%/US\$	561.81	539.39	522.37
Tipo de Cambio Bilateral (Peso Chileno / Col \$)	4.13	4.37	3.98

Fuente: Proexport

En 2007 el crecimiento de la economía chilena se aceleró en relación con el 4% registrado el año precedente, y se estima que el PIB mostrará una expansión cercana al 5,3%. A estas cifras contribuyó el considerable dinamismo de la mayoría de los componentes de la demanda interna, encabezados por un incremento de la inversión de alrededor de un 12%, que representa un repunte en comparación con los bajos niveles del 2006. Este desempeño fue complementado por un persistente aumento de las exportaciones, gracias a la elevada demanda mundial de los principales bienes de exportación (cobre, molibdeno, celulosa, metanol, salmón). El consumo privado siguió expandiéndose, sustentado por un activo mercado laboral, en tanto que el consumo público se elevó poco menos de un 8,5%, lo que concuerda con lo estipulado en la ley de presupuestos.

Por otra parte, los riesgos que se materializaron en los entornos externo e interno complicaron el manejo macroeconómico. En primer lugar, el auge de los precios internacionales de los productos básicos, que favoreció a varios productos de exportación, se reflejó en alzas del costo de ciertos bienes gravitantes en los precios internos: combustibles, trigo, maíz y leche. Este efecto se acentuó por la crudeza del invierno, el peor en muchos años, que incidió negativa y significativamente en la oferta de frutas y hortalizas, lo que se tradujo en alzas de precios muy marcadas, aunque transitorias. Además, la elevación del costo de los combustibles y la situación de escasez energética condujeron a aumentos de los precios regulados. Como consecuencia, los índices inflacionarios, tanto coyunturales como de tendencia, registraron alzas notorias e inesperadas a partir de abril, por lo que en octubre la inflación en los últimos 12 meses ascendía a un 6,5%, porcentaje que supera el rango meta fijado por el Banco Central. En segundo lugar, la crisis del mercado hipotecario en Estados Unidos se tradujo inicialmente en un aumento de las primas de riesgo país de las economías emergentes, cuyo efecto para Chile fue más bien acotado gracias a que el país se encuentra en buenas condiciones para enfrentar turbulencias de esa índole. No obstante, las medidas adoptadas por la autoridad monetaria

estadounidense para hacer frente a la crisis, consistente entre otras cosas en reducciones de la tasa de interés, amplió el margen positivo entre la tasa vigente en Chile y las externas. Esto condujo a una mayor apreciación de la moneda nacional con respecto al dólar, fenómeno que ha erosionado la competitividad de los productos que rivalizan con las importaciones y la de algunos rubros de exportación.

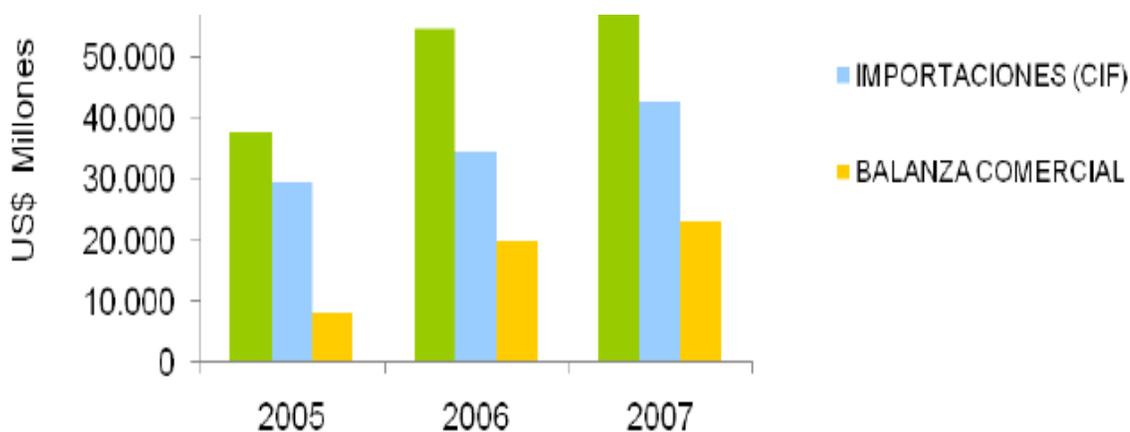
6.11.1 Balanza comercial

Tabla 34 Balanza comercial de Chile

	2005 US\$ millones	2006 US\$ millones	2007 US\$ millones
EXPORTACIONES (FOB)	37.757	54.719	65.788
IMPORTACIONES (CIF)	29.577	34.726	42.741

Fuente: Proexport

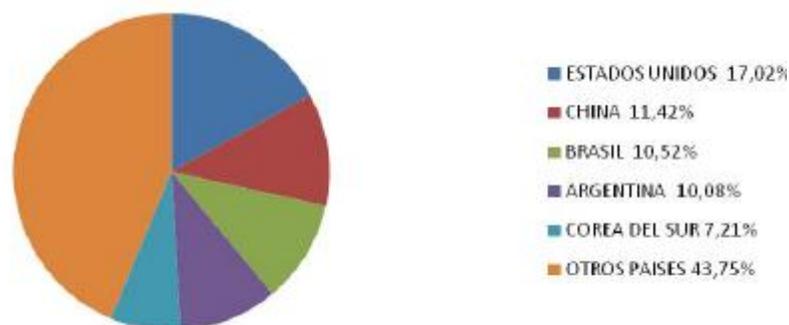
Ilustración 31 Balanza comercial de Chile



Fuente: Proexport

Durante el período 2005-2007 el superávit de la balanza comercial chilena pasó de US\$ 8.181 millones en 2005 a US\$ 23.046 millones en el último año para un crecimiento promedio anual del 52,76%. En 2007 la balanza comercial chilena creció 15,27% con respecto al año anterior.

Ilustración 32 Principales proveedores de importaciones Chilenas 2007 (% de participación)



Fuente: Proexport

En cuanto al origen de sus importaciones, Chile mantuvo relaciones activas con los siguientes 10 países principalmente: Estados Unidos con el 17,02%; China con el 11,72%; Brasil con el 10,52%; Argentina con el 10,08% del total importado; Corea del Sur con 7,21%; Perú con el 3,94%; Japón con 3,70%; Alemania con el 3,67, México con 3,15% y Canadá con el 2,28%. Entre estos diez países totalizaron el 73% de las importaciones chilenas. Colombia participó en el total importado con una participación de 2,06%.

6.11.2 Balanza bilateral

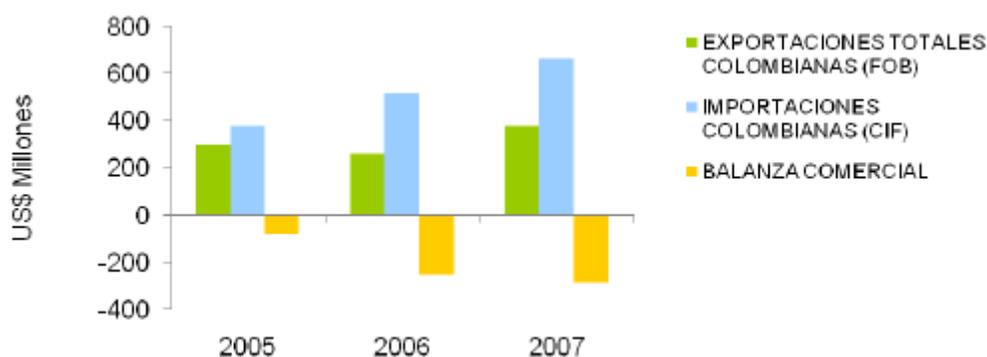
Tabla 35 Balanza Bilateral Colombo – Chilena

Intercambio Bilateral	2005 US\$ Millones	2006 US\$ Millones	2007 US\$ Millones
EXPORTACIONES TOTALES COLOMBIANAS (FOB)			
1.Exportaciones Tradicionales (FOB)	296	259	376
2. Exportaciones No Tradicionales (FOB)	75	23	101
	221	236	275
IMPORTACIONES COLOMBIANAS (CIF)			
	377	512	661
BALANZA COMERCIAL	(81)	(254)	(285)

Fuente: Proexport

Colombia ha venido presentando en los tres últimos años déficit en la balanza comercial con Chile, pasando de US\$ 81 millones en 2005 a US\$ 285 millones en el último año lo que representa un aumento del déficit promedio anual equivalente al 60,93%. En 2007 el déficit aumentó en un 12,32% frente al 2006.

Ilustración 33 Balanza Comercial Colombo – Chilena



Fuente: Proexport

6.12 Ventajas y desventajas en el mercado Chileno

Ventajas

- Chile es uno de los principales importadores de productos de chocolate y sus derivados a nivel mundial.
- Existe un tratado de libre comercio Colombia-Chile el cual permite acceder a desgravación en materia arancelaria para los productos a exportar.
- Considerable crecimiento de las exportaciones no tradicionales desde Colombia a Chile.
- Se comparten rasgos comunes como es el idioma, lo que permite poder realizar negociaciones sin dificultades.
- Chile lidera el consumo de chocolates en América latina.

- Chile es un país emergente con una economía estable y abierta a las dinámicas del mercado, ofrece un sin número de oportunidades para los socios comerciales.
- La demanda de chocolate crece anualmente considerablemente.

Desventajas

- Los costos de intermediación se llevan gran parte de la ganancia.

6.13 Recomendaciones

A continuación, las recomendaciones propuestas:

- Aprovechar los acuerdos comerciales que Colombia tiene con Chile.
- Conocer a fondo las estrictas exigencias y necesidades del consumidor chileno en el mercado de chocolates.
- Mejorar el diseño y accesibilidad a la página web de la empresa, a fin de que clientes en el mercado objetivo puedan acceder fácilmente a la información de los productos.

6.14 Contactos y colonias colombianas en el mercado objetivo

Las siguientes son las instituciones colombianas en Chile, donde se puede acudir en caso de ayuda, información o solo para socializar con otros colombianos:

- **Oficina Comercial de Proexport Colombia en Santiago**

Dra. María Victoria Iragorri

Directora

Avenida Nueva Tajamar 481

Torre Norte, Oficina 1408

World Trade Center, Las Condes

Teléfono: (562) 3397499

Fax: (562) 3397498

Correo Electrónico: mviragorri@colombiaenchile.cl

- **Embajada de Colombia en Chile**

Embajador: Carlos Julio Gaitán Gonzales

Avenida Presidente Errázuriz 3943, Las Condes, Santiago de Chile

Teléfono: (562) 2061999, 2061314

Correo Electrónico: esantiag@minrelext.gov.co

- **Embajada de Chile en Colombia**

Embajador

Gabriel Gaspar Tapia

Calle 100 No 11B-44

Teléfono: 2156886, 2147990, 6206613

Fax: 6193863

Bogotá

Horario de atención: 8 a.m. a 4 p.m.

Correo Electrónico: embajadadechile@cable.net.co

7. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS GENERALES DEL NEGOCIO

7.1 Objetivo general

Qué: Alcanzar un monto de exportaciones en el año 2013, 2014 y 2015 del orden de los US\$ 9000, especialmente en los mercados Estados Unidos, Panamá y Chile, respectivamente con una cifra de US3000, US3000, US 3000 correspondiente a cada país y vender \$20 millones mensuales en el mercado doméstico para el año 2013. Manejando tres exportaciones al año, en tres fechas especiales: San Valentín. Día de Madres, y navidad.

Para qué: Empezar a sobrevivir por si mismo como negocio , generar fuentes adicionales de ingresos y no depender exclusivamente del mercado interno, aumentar la producción, al incrementarse los volúmenes de producción, no depender de créditos financieros y a tener retorno sobre la inversión.

Por qué: La gerente de la empresa decidió no realizar más inyecciones adicionales de capital, sino que quiere que la empresa sea rentable por si misma.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y/O ACTIVIDADES IMPORTANTES PARA EL NEGOCIO

- Actualizar y comprar nuevos equipos de computo y software que soportan la parte productiva de la empresa.
- Asistir a Ferias nacionales e Internacionales para conocer más a fondo el mercado.
- Establecer nuevos contactos para ventas a nivel nacional
- Comenzar a trabajar con BPM, buenas practicas de manufacturas.
- Diseñar nuevos productos con base en las necesidades identificadas en el mercado.
- Incrementar y mejorar el proceso de producción.
- Comenzar los procesos de exportación con la ayuda de CIDEM.
- Adquirir una bodega propia.
- Tener un soporte en la parte financiera y de costos.
- Al finalizar el año, consolidarnos como exportadores en el mercado internacional, especialmente en el mercado objetivo.
- Implementar Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma internacional ISO9000 versión 2000. Para.
- Abrir nuevos mercados internacionales.
- Crear un punto de venta en el mercado objetivo

Tabla 36 Plan para llevar a cabo los objetivos

Actividades	Estrategias	Acciones	Condiciones	Responsable
3 mercados	Informarse, comunicar y penetrar el mercado peruano	Contactar pastelerías, cafés gourmet, delikatessen, y definir propuestas comerciales	La estrategia sobreentiende una disponibilidad y recursos financieros básicos.	Consultoría, gerencia

		con los responsables		
Desarrollar la imagen corporativa	Definir una imagen corporativa que permitirá reflejar la transparencia y el profesionalismo de nuestra empresa	Contactar 3 proveedores que proponen la construcción de un sitio web y el mejoramiento de la imagen + accesorios	Definir antes el presupuesto financiero y los criterios necesarios que hay que cumplir. Pensar en argumentos de venta	Agencia Publicidad
Participar a un evento comercial según su potencial de venta	Buscar los eventos interesantes en los 3 mercados potenciales	Buscar y evaluar los resultados posibles y elegir un solo evento en el cual dedicarse		Gerencia

7.3 ESTRATEGIAS

7.3.1 Estrategias dirigidas a la Empresa

Tabla 40: Estrategias dirigidas a la empresa

Estrategia	Actividad
De Costo	Adquisición en gran volumen de Materia Prima a distintos proveedores con menor costo, con el fin de bajar costos en el proceso de producción.
De Capital	Contar con una sana Cartera, haciendo uso adecuado del análisis financiero y contable de la empresa.
	Adquisición de maquina especializada para penetrar nuevos canales de distribución (Juan Valdés)
Recurso Humano	Capacitación constante en las deferentes áreas

Estrategias dirigidas al Producto

Tabla 37 Estrategias dirigidas a la empresa

Estrategia	Actividad
Diseño	Impulsar la investigación y desarrollo para explorar nuevos mercados,

	productos, tecnologías, etc., para estar actualizados y mejorar el posicionamiento de la marca Macao Xocolatl en el mercado interno.
Calidad	Implementar la Norma de Calidad ISO
	Mantener la imagen de calidad del producto..

Estrategias dirigidas al Mercado

Tabla 38 Estrategias dirigidas al mercado

Estrategia	Actividad
Segmento objetivo	Incentivar la investigación y desarrollo, con el fin de obtener resultados confiables que permitan penetrar y adquirir nuevos clientes en el mercados de los cafés gourmet, cadenas de supermercados exclusivas, y pastelerías y chocolaterías, centros comerciales
	Asistir a Ferias Sectoriales en los Mercados Objetivo, Alterno y Contingente.
	Realizar Agendas Comerciales a los países de la Inteligencia de Mercados para la consecución de nuevos clientes y contactos comerciales.
	Mejoramiento total de la imagen en Internet.
	Pertenecer a algún clúster del sector de chocolates en Colombia
	Establecer una consolidación en la ciudad de Bogotá
Promoción	Estandarizar producto institucional para vender a las empresas.
	Buscar contactos a nivel nacional.

7.5 Actividades, acciones a ejecutar, cronograma presupuesto e Inversión

Tabla 39 Tabla Actividades, cronograma presupuesto y líneas bancoldex

Actividad	Descripcion	2013		2014		2015	
		Recursos Propios	Recursos Bancoldex	Recursos Propios	Recursos Bancoldex	Recursos Propios	Recursos Bancoldex
Empresa	Compra de nuevas maquinarias e instrumentos			3000 USD			
Tecnologia	Investigación en estudio de tiempos y movimientos					2500 USD	
Certificados	Obtener certificados BPM	600USD			200USD		
Capacitacion	Capacitacion fuerza laboral						
	Creacion jefe de produccion			300 USD			
	Contratación experto en comercio internacional bilingüe	1500 USD	4000 USD	1000 USD	4000USD		3000USD
	Mantenimiento maquinas		250 USD				
	Mejoramiento proceso productivos				300USD		
Producto	Redefinicion del empaque y embalaje de producto		1500 USD				
	Traducción al ingles información técnica de los productos						
Empaque	Preparación muestras comerciales para enviar a los países	300 USD		270USD		340USD	
Comercial	Creacion departamento de mercadeo						
	Diseño y actualización pagina web		1000 USD		600USD		
	Presupuesto viaje Panamá, Chile y EEUU	5000 USD		5000USD		5000USD	

Fuente: Gerencia Macao Xocolatl

7.5.1 Modalidad Bancoldex

La línea de crédito que se usará será la de Inversión fija, modernización de empresas y capital de trabajo, anteriormente detalladas. Pagaderas a 5 años. Esto se hace a fin de atender las necesidades de liquidez, adquirir nuevas tecnologías y poner en marcha proyectos encaminados a mejorar la capacidad de producción y competitividad.

8. CONCLUSIONES

Relacionadas a la empresa en general:

Macao Xocolatl es una empresa joven que necesita ubicarse sobre el mercado colombiano con prioridades claras relacionadas a su actividad, a sus metas financieras, a su capacidad productiva y a su plan de mercadeo. Las consultorías permitieron a la empresa definir algunas de estas prioridades, una de las mas importantes siendo limitar el numero de productos y la oferta adaptada a la demanda. Buscando nuevos clientes interesados por un solo producto clave de la empresa, Macao Xocolatl podrá facilitar los procesos de producción y de venta de manera adecuada.

El aspecto financiero es fundamental en la gestión de una pequeña empresa: Macao Xocolatl tiene que conseguir los recursos necesarios y el apoyo de un contador competente para tener claros sus prioridades financieras, sus gastos no indispensables, etc.

Si la capacidad de producción y el personal quedan hoy limitados, la empresa tiene las ventajas necesarias para aumentar sus ventas y hacer crecer su equipo. Por esta razón es importante diversificar el numero de clientes, sin dedicar mucho tiempo en el análisis de las demandas potenciales. Es decir, dado las disponibilidades restringidas de la gerente, lo mas importante hoy es rentabilizar

su tiempo de trabajo, buscando nuevos contactos de una manera estratégica y metódica, con las herramientas necesarias.

Respecto al área internacional:

MACAO XOCOLATL tiene que organizar el proceso de internacionalización de su oferta en función de las características de cada mercado, después de tener clara la propuesta comercial dirigida a los clientes similares en Panamá, Chile y Estados Unidos.

El proceso de exportación debe ser respaldado por una buena participación a eventos internacionales en alimentos, Nancy food, gourmet, etc. También, la empresa tendrá menos dificultades en captar clientes si su imagen corporativa (sitio web, logo, brochures, etc.) esta bien definida, con la ayuda de expertos.

Respecto al marketing mix:

Producto: La empresa tiene claramente producto de exportación. El diseño del producto, los componentes utilizados y la apariencia del producto terminado pueden corresponder sin dificultades mayores con las exigencias de los mercados internacionales. Sin embargo, es importante tomar en consideración las recomendaciones de distribuidores potenciales que seguramente desearan imponer el nombre de su empresa sobre el producto.

También, varios distribuidores prefieren una caja más pequeña, más estándar, aunque sea menos original.

Precio: El precio debe incluir los costos internacionales, adaptándose a la evolución de la tasa representativa del mercado. A nivel nacional el precio es competitivo. Las ventas internacionales deberán lograr una buena rentabilidad solo gracias a volúmenes de ventas significativas. También, la empresa debe adaptarse a los ciclos de venta largo plazo, pues primero deberá invertir en la producción para recibir en el largo plazo el pago de distribuidores (mínimo 90 días).

Distribución: La gerente de Macao xocolatl debe empezar un proceso de captación de clientes de manera progresiva y estratégica. Las ventas a los distribuidores pueden constituir una inversión importante por parte de la empresas. Inversión que solo podrá realizar si trabaja en paralelo con cadenas de almacenes mas reducidas (gourmet, contactos actuales). También es importante limitar lo mas posible los efectos negativos de la temporalidad del mercado. Así, la empresa podrá lograr un flujo de caja que le permitirá invertir en procesos de comercialización y captación de clientes más importantes. Si en el largo plazo, la empresa logra a definir un buen contacto con supermercados de Bogotá, tal como Pomona, deberá adaptar su proceso de venta (volúmenes mas importantes).

Evento: La empresa debe aprovechar de la feria FIPACH LATINOAMERICAN 2008 en noviembre 2008, que corresponde directamente con el producto a exportar. Se trata de un evento donde se presentan dulces, y en el cual los distribuidores potenciales del producto de Macao puedan estar presentes. Para empezar, la empresa puede interesarse a la visita como observador del evento. Sera una manera de desarrollar su conocimiento a nivel de la participación a ferias internacionales.

9. RECOMENDACIONES

- De acuerdo con la Inteligencia de Mercados desarrollada se prevé oportunidades altamente positivas para la exportación los chocolates, por lo que se hace necesario implementar por parte de la empresa de manera disciplinada y comprometida los programas de mejoramiento diseñados en el programa.
- Continuar con el desarrollo del programa y hacer de este una herramienta útil para el ingreso a mercados internacionales.
- Elaborar el registro de marca en Colombia y en Panamá empezando ya que este es el país objetivo e implementar el proceso de certificación de Calidad.

- Incrementar su capacidad de producción y realizar ejercicios que le permitan a la empresa conocer muy bien su capacidad instalada y utilizada para el área de producción, esto con el fin de tener claro el % de exportación que se tiene disponible para responder a un pedido internacional.
- Evaluar siempre los canales de comercialización que le permitan a Macao responde ante la demanda Internacional de acuerdo con su capacidad de producción.
- Para esta etapa es importante complementar la Inteligencia de Mercados con aspectos como Información del sector, segmentación específica del mercado a que ciudad se va a llegar, competencia, características de la demanda, consumo aparente, información de ferias y posibles contactos. Información que le permita al gerente tomar decisiones acertadas

10. BIBLIOGRAFIA

1. Proexport. (2012, 15 Abril). Guía para exportar a Estados Unidos. Bogotá, DC: EAG Consultores S.A.S. Revisado el 10 de Julio de 2012 desde Internet.
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf
2. Proexport. (2008, Diciembre). Guía para exportar a Panamá. Bogotá, DC: Proexport. Revisado el 10 de Julio de 2012 desde Internet.
<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>
3. Proexport. (2008, Diciembre). Guía para exportar a Chile. Bogotá, DC: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - PROEXPORT COLOMBIA. Revisado el 10 de Julio de 2012 desde Internet.
<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF>
4. DANE, departamento administrativo nacional de estadística
(<http://www.dane.gov.co/>)
5. PANACAMARA, Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá
(<http://www.panacamara.com/>)
6. PROCHILE, Directorio Exportador · Estadísticas de Comercio Exterior de Chile
(<http://www.prochile.cl/>)
7. NCA, Asociación nacional de pasteleros de Estados Unidos - National Confectioners Association (<http://www.candyusa.org/>)