

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Factibilidad de emprender un proceso de internacionalización de la empresa “De Los Montes”

Trabajo de grado

Daniel Cuervo Estrada

María del Pilar Blanco Palomino

Bogotá, Colombia

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Factibilidad de emprender un proceso de internacionalización de la empresa “De Los Montes”

Trabajo de grado

Daniel Cuervo Estrada

María del Pilar Blanco Palomino

Andrés Mariño Arévalo

Administración de negocios internacionales

Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos el apoyo y dedicación a Andrés Mariño, nuestro tutor por guiarnos en el proceso y nunca desfallecer. Gracias Carlos por darnos la facilidad y la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional acerca “De Los Montes”, permitiéndonos aprender cosas nuevas.

Pilar y Daniel

A mis padres quienes me dieron siempre soporte y motivación para culminar esta etapa de mi vida profesional.

A Daniel Cuervo por haber sido un excelente compañero de tesis y amigo, por haberme tenido paciencia y nunca rendirse durante las adversidades.

Pilar.

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres quienes nos apoyaron durante todo el proceso y nos han dado su apoyo incondicional

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
GLOSARIO .....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	11
1. MARCO TEÓRICO .....	12
1.1 Internacionalización .....	12
1.1.1 Perspectiva económica.....	12
1.1.2 Perspectiva de Procesos .....	13
1.1.3 Teoría de Redes.....	15
1.2 Ruta Exportadora Procolombia .....	16
1.3 Análisis Interno .....	18
1.3.1 Análisis De Capacidades Internas.....	18
1.4 Análisis Externo .....	20
1.4.1 Análisis PESTEL .....	20
1.4.2 Modelo de las 5 fuerzas .....	22
1.4.2.1 Amenaza de nuevos aspirantes.....	23
1.4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores .....	24
1.4.2.3 Poder de negociación de los compradores .....	25
1.4.2.4 La amenaza de los sustitutos .....	26
1.4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	26
2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	27
2.1 Análisis Interno .....	27

2.1.1	Análisis de capacidades internas.....	28
2.1.2	Análisis PESTEL .....	29
2.1.2.1	Análisis Político .....	29
2.1.2.2	Análisis Económico.....	31
2.1.2.3	Análisis Social.....	38
2.1.2.4	Análisis Tecnológico.....	42
2.1.2.5	Análisis Medioambiental.....	43
2.1.2.6	Análisis Jurídico.....	44
2.1.3	Modelo De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter .....	45
2.1.3.1	Competidores Actuales .....	45
2.1.3.2	La amenaza de los sustitutos .....	46
2.1.3.3	Amenaza de nuevos aspirantes.....	48
2.1.3.4	Poder de negociación con los proveedores .....	49
2.1.3.5	Poder de negociación con los compradores .....	51
2.1.4	Ruta exportara Procolombia .....	52
2.1.4.1	La Preparación para exportar .....	52
2.1.4.2	Potencial de internacionalización.....	55
2.1.4.2.1	Identificación de posiciones arancelaria de sus productos .....	55
2.1.4.2.2	Mercados potenciales .....	56
2.1.4.2.3	Condiciones de acceso.....	57
2.1.4.3	Conocimiento del mercado a exportar .....	59
2.1.4.4	Logística y Distribución .....	61
2.1.4.5	Gestión Comercial.....	64
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
4.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Secuencia Ruta Exportadora.....	17
Tabla 2. Las 7 Barreras de Entrada.....	23
Tabla 3. Participación de las exportaciones con acuerdo vigente 2014 - 2015 .....	32
Tabla 4. Exportaciones de Cacao de los países con los que Colombia tiene acuerdo. USD miles.....	32
Tabla 5. Tarifas Fair Trade para Cacao a nivel mundial.....	38
Tabla 6. Cantidad En Volumen Exportada al Mundo Desde Colombia.....	41
Tabla 7. Niveles de Tecnología en el sector .....	42
Tabla 8. Marco Jurídico General .....	44
Tabla 9. Productos sustitos del cacao, exportados por Colombia.....	47
Tabla 10. Estado de resultados para las empresas top 5 del sector.....	48
Tabla 11. Poder de negociación “De los Montes – Proveedores” .....	50
Tabla 12. Identificación 5 fuerzas de Porter “De Los Montes”.....	51
Tabla 13. Evaluación del potencial exportador.....	53
Tabla 14. Descripción Arancelaria .....	55
Tabla 15. Crecimiento de las exportaciones en Colombia.....	56
Tabla 16. Descripción de las condiciones de acceso .....	57
Tabla 17. Descripción del País a exportar .....	59
Tabla 18. Gasto del consumo hogares canadienses .....	60
Tabla 19. Documentos para exportar a Canadá .....	61
Tabla 20. Paso a Paso para exportar a Canadá.....	61
Tabla 21. Tarifas por contenedor Barranquilla Montreal .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Total Producción Nacional de Cacao en Toneladas.....	34
Figura II. Cantidad Exportada al Mundo Desde Colombia. ....	35
Figura III. Cantidad Exportada al Mundo Desde Colombia Principales Países .....	36
Figura IV. Comportamiento del dólar 2014 – 2016.....	37

## GLOSARIO

**Born Global:** Empresas que nacen con un pensamiento global

**Cacaocultura:** Forma en la que se cosecha el cacao.

**Fair Trade International:** Normas establecidas a nivel internacional para comerciar ciertos productos de una manera socialmente responsable.

**Fedecacao:** Federación nacional de cacaoteros

**Insight:** Pensamientos y/o percepciones que surgen del consumidor

**Internacionalización:** Proceso mediante el cual una empresa busca participar en un mercado diferente.

**Know How:** El conocimiento de cómo saber hacer las cosas.

**Networking:** Red de contactos

**Nibs:** Puntas o virutas, en este caso de cacao.

**Procolombia:** Entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país

**Push:** Estrategia de presión en el mercado.

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas

**Target:** Objetivo específico al que se dirige unas determinadas acciones.

**Top of Mind:** Pensamiento que está presente en el consumidor como primera opción cuando se habla de un tema específico.

## RESUMEN

La globalización es un fenómeno que afecta empresas tanto grandes como pequeñas, presentándoles un sin fin de oportunidades y amenazas en un mercado global, donde pueden llegar a aumentar sus ventas o de igual manera, enfrentarse a unas condiciones que pueden llevarlos a la quiebra.

Para el desarrollo de este proyecto, se realizó una investigación descriptiva de la viabilidad que tiene la empresa “De Los Montes” de participar en un mercado diferente al colombiano. Identificando sus áreas de oportunidad y describiendo diferentes factores tanto internos como externos.

Entre los objetivos de esta propuesta, se analizaron las capacidades de la empresa, las condiciones del sector e industria y la búsqueda de un mercado internacional donde esta organización pueda competir y obtener un beneficio de sus ventajas competitivas. Todo esto con el propósito que tiene la empresa “De Los Montes”, en participar en un mercado diferente al local.

**Palabras Clave:** Internacionalización, Cacaocultor, Fedecacao, Procolombia, Exportación, Fair Trade

## ABSTRACT

Globalization is a phenomenon that affects both large and small companies, presenting them with an endless number of opportunities and threats in a global market, where they can increase sales or face conditions that can lead to bankruptcy.

For the development of this project, a descriptive research was carried out on the feasibility of the company "De Los Montes" to participate in a market different from the Colombian one. Identifying their areas of opportunity and describing different factors both internal and external.

Among the objectives of this proposal, the company's capabilities, the conditions of the sector and industry and the search for an international market where this organization can compete and obtain a benefit of its competitive advantages are analyzed. All this with the purpose that the company "De Los Montes", in participating in a market different from the local.

**Key Words:** Internationalization, Cacaocultor, Fedecacao, Procolombia, Exports, Fair Trade

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Internacionalización**

La internacionalización, es el proceso que tiene una empresa para actuar en mercados diferentes al de origen, bien sea mediante producción aprovechando las economías de escala o penetrando un nuevo mercado con las marcas que ya han venido desarrollando. Existen tres perspectivas sobre la internacionalización: económica, de procesos y de redes. En cada una de ellas, expondremos a sus autores principales.

#### **1.1.1 Perspectiva económica**

Esta perspectiva argumenta que las decisiones que toma una empresa para internacionalizarse siguen un proceso racional, donde primero se evalúan los costos actuales de producción, para analizar las ventajas competitivas que posee la empresa, con el fin de desarrollar un plan de acción enfocado en el nuevo mercado a competir.

Una teoría que respalda esta perspectiva, es la que propusieron Kindleberger (1969) y Hymer (1976), conocida como la teoría monopolística o teoría de la organización industrial, estos dos autores, sostienen que las empresas que desean hacer un proceso de internacionalización, deben tener una ventaja monopolística, que puede ser en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso al crédito o la diversificación de productos. De esta forma, las empresas que se encuentren participando en un mercado diferente, con una ventaja de este tipo, entran al mercado compitiendo con mejores condiciones que las empresas

locales, las cuales tendrían que asumir el coste de desarrollo de aquella ventaja en especial, donde su condición de local no sería un factor definitivo a la hora de competir.

La internacionalización de Buckley y Casson (1979), es otra teoría que argumenta esta perspectiva. Ellos dicen que deben existir dos condiciones para que haya un intercambio de bienes tangibles o intangibles entre diferentes países. Las dos condiciones son:

- Mejores condiciones al establecerse en un mercado distinto al local
- Cuando es más eficiente ejecutar actividades propias a tercerizar un proceso fuera del país de origen.

Lo que intenta explicar esta teoría, es que la internacionalización de una empresa, debe darse teniendo en cuenta la rentabilidad que se puede obtener, donde se toman en cuenta los costos de la producción de dicho bien. Cuando resulta más rentable empezar una producción en otro mercado, allí es donde Buckley y Casson (1979), definen que debería haber un proceso de internacionalización.

Como se puede ver, en la perspectiva económica de la internacionalización, se tiene en cuenta el beneficio económico que puede llegar a tener la empresa al operar en otra región, este es el único factor que se toma en cuenta para la toma de decisiones.

### **1.1.2 Perspectiva de Procesos**

En esta perspectiva, las teorías parten de un punto donde la empresa tiene que seguir una serie de pasos y tener cierto aprendizaje para poder llegar a participar en un mercado diferente (Rialp, 1999).

El modelo Uppsala – escuela nórdica-, afirma que una empresa a medida que va obteniendo la experiencia en un mercado diferente, va invirtiendo sus recursos en este lugar. Explican que la incursión en este nuevo lugar es progresiva y que cada vez su actividad dentro del nuevo país,

tendrá mayor implicación, de acuerdo con lo anterior, los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), indican que el proceso que explica éste modelo es:

- Actividades no regulares de exportación
- Exportaciones por medio de intermediarios independientes
- Sucursal de ventas en otro país.
- Planta de producción en otro país.

En la perspectiva de procesos, hay un modelo muy parecido al Uppsala, llamado modelo de planeación sistémica, que se basa en los mismos principios, los cuales contemplan una mayor experiencia en cuanto al mercado. La diferencia radica en que no es necesario realizar una inversión directa en el país objetivo para poder operar (Root 1994).

De acuerdo con el autor mencionado anteriormente, los pasos de este modelo son:

- Medición de oportunidades de mercado
- Planteamiento de objetivos
- Selección del modo de entrada
- Formulación del plan de mercado
- Ejecución

Esta perspectiva propone, independiente del autor que la exponga, que las organizaciones realicen el proceso de internacionalización mediante un esquema definido y que depende completamente de la experiencia que se va obteniendo. Los riesgos de este modelo son mínimos para las organizaciones; ya que, la inversión de los recursos es progresiva, permitiendo conocer el comportamiento que tiene los productos de la empresa en el mercado escogido, en caso de ser positivo, habrá una mayor inversión, en caso contrario, se analizará la viabilidad de continuar en este mercado.

### 1.1.3 Teoría de Redes

Esta última perspectiva, sostiene que las relaciones interpersonales y las necesidades que tienen distintos mercados de diferentes bienes y servicios, genera una relación entre los proveedores. La confianza, es necesaria para poder actuar en un mercado diferente al de origen y la información es el poder que tienen ambas partes para tener un proceso exitoso y lograr sacar mayor provecho de esta sociedad (Thomas & Araujo, 1985).

Empresas que tienen un reconocimiento dentro de un mercado y su operación es significativa, son buscadas por intermediarios, para obtener una oportunidad de internacionalizar sus productos o servicios en otra región, aprovechando así, la experiencia y renombre de la que sería la empresa proveedora. Por otro lado, las empresas que están empezando en un sector y tienen un tamaño moderado, buscan mediante ferias internacionales o relaciones comerciales estratégicas, ese actor que logró posicionar su marca en otro mercado (Reid, 1984).

Las “*Born Global*” es un concepto que se apoya en la teoría de redes. Estas empresas son aquellas que desde su creación tienen un propósito de actuar en diferentes mercados, se caracterizan por ser organizaciones con poca experiencia y con recursos limitados (capital, infraestructura, portafolio, humano, entre otros).

Las condiciones del mercado son el factor más determinante para que una empresa decida empezar a participar en diferentes mercados donde la demanda del producto o servicio sea la esperada. Teniendo en cuenta tendencias, PIB per cápita e “*insight*” del consumidor regional. Principalmente, las categorías que empiezan con este enfoque, son las tecnológicas o artesanales principalmente (Madsen y Servais 1997).

Las condiciones para que una empresa surja como “*Born Global*” son:

- Las nuevas condiciones del mercado.
- Los desarrollos tecnológicos en áreas.
- Espíritu emprendedor.

Esta perspectiva y la teoría de las “*born global*”, pueden ser de gran utilidad para una empresa que tenga el fin de internacionalizarse; ya que, obtiene un gran beneficio de la red y socios estratégicos, sin necesidad de tener una experiencia en el mercado, ni gran capital.

En este estudio, se tomará la perspectiva de redes para realizar el análisis de la empresa “De Los Montes”, sabiendo que esta organización tiene poco tiempo en el mercado, cuenta con capital limitado y un producto con gran potencial, nos basaremos en las “*Born Global*” como teoría para analizar el proceso de internacionalización; ya que, es una incursión en un mercado diferente de una forma gradual, que permite a la empresa el conocimiento de otra región y el desempeño de sus productos sin hacer una inversión significativa mientras conoce al consumidor.

De acuerdo con la anterior la empresa “De Los Montes”, se apoyara en el modelo ruta exportadora de Procolombia, que permite a organizaciones de cualquier tamaño poder incursionar en mercados internacionales.

## **1.2 Ruta Exportadora Procolombia**

La ruta exportadora, es una serie de pasos que propone Procolombia<sup>1</sup> para personas naturales o jurídicas que empezarán un proceso de exportación.

La ruta exportadora, consta de cinco pasos (Procolombia, 2016):

1. La preparación para exportar
2. Potencial de internacionalización y requisitos del producto a exportar
3. Conocimiento del mercado a exportar.
4. Logística y distribución

---

<sup>1</sup> PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energético y la imagen del país.

## 5. Gestión comercial

**Tabla 1.***Secuencia Ruta Exportadora*

<b>Ruta Exportadora</b>	
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción</b>
	Evaluación del potencial del producto a exportar, se tiene en cuenta:
Preparación para exportar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de producto</li> <li>• Calidad</li> <li>• Valor agregado</li> <li>• Relación costo beneficio</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul>
Potencial de internacionalización y requisitos del producto a exportar	Identificación de posición arancelaria, mercados potenciales para el producto y requisito de entrada.
Conocimiento del mercado a exportar	Oportunidades y tendencias del mercado, estudio de mercado (Calidad, Empaques, Contenidos, entre otros)
Logístico y Distribución	Explicación del proceso logístico del producto terminado desde su país de origen al destino final.
Gestión Comercial	Identificar los posibles canales para afianzar y encontrar relaciones comerciales con el fin de desarrollar nuevos negocios.

Elaboración propia. Datos tomados de Procolombia (2016)

Teniendo en cuenta los requisitos que necesita una empresa para exportar, a continuación se explica el análisis interno, con el fin de dar un diagnóstico conociendo la situación actual de la empresa identificando si cumple con los requisitos propuestos por Procolombia para poder exportar.

## **1.3 Análisis Interno**

### **1.3.1 Análisis De Capacidades Internas**

El análisis de capacidades internas, permite a la organización indagar y evaluar sus fortalezas y debilidades para compararse con las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno. Serna (2008), afirma que es un “medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”. (p. 168).

El estudio de capacidades internas permite analizar los problemas relacionados con las fortalezas y debilidades adquiriendo una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. Este busca que una organización integre sus áreas para la toma de decisiones, permitiendo que todos los directivos, construyan una estrategia que se acople con los objetivos de cada área, para que de esta manera se logren mejores resultados. (David, 2003)

El análisis de capacidades internas, se desarrolla en las áreas de: gerencia mercadotecnia; finanzas y contabilidad; producción y operaciones; investigación y desarrollo; y sistema de información de la gerencia (David 2003). Según Hitt, Black y Porter (2006), este estudio también debe incluir los aspectos internos de la empresa, tales como: infraestructura, servicio, administración de los recursos humanos, competencias centrales (posibilidad de participar en otros mercados, dar un valor agregado a los productos donde el cliente los perciba, de igual manera la competencia que no puedan brindar un bien sustituto; ya que, es muy difícil de imitar.)

En el análisis de la gerencia, se tienen en cuenta estas variables: planeación, organización, factor humano y control. Con esto se busca profundizar en las áreas funcionales de los negocios identificando fortalezas y debilidades (Garrido, 2006).

El área de mercadotecnia, es la encargada de satisfacer las necesidades de los consumidores, en cuanto al producto que el cliente necesita el precio correcto y con una distribución óptima para estar siempre disponible.

El área financiera en el libro conceptos de administración estratégica (2003), para David es considerada:

Como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implementación. (p. 137)

En la producción se destacan las siguientes funciones: infraestructura, servicio, normalización de procesos, uso de mano de obra, flexibilidad en la producción, entre otros (Serna 2008). Mientras que para Garrido (2006), dice que las variables que se deben estudiar son: capacidad, niveles de inventario, calidad, procesos y los trabajadores.

Las empresas con un plan a largo plazo bien definido, invierten gran parte de su dinero en investigación y desarrollo (I&D), esta inversión, es en innovación tanto en proceso de producción, como en desarrollo de nuevos productos, con el fin de adelantarse a competencia. (David, 2003)

El objetivo de un sistema de información de la gerencia, es tomar buenas decisiones incrementando así, el rendimiento de una empresa. Estas decisiones, se tienen que tomar basándose en la información que le brindan las demás áreas, además de, información que provenga de fuentes externas a la organización, como son las leyes gubernamentales, medioambientales, entre otras. (David, 2003).

Para Serna (2008) un análisis de capacidades internas, contempla conocer cuáles son los planes que tiene la empresa a largo plazo y que estrategias definirá para llegar a ellos. Adicional a esto, presenta una guía de pregunta las cuales son:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Dónde estamos actualmente?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo podemos llegar?
- ¿Cómo cuantificar el cumplimiento de metas y objetivos?

Finalmente, los autores buscan explicar cómo está una empresa desde su interior utilizando distintos modelos. David busca analizar esto, mediante el funcionamiento de cada área, identificando áreas de oportunidad para mejorar los procesos, por otro lado, tanto Serna (2008) como Garrido (2006), explica esto por medio de preguntas superficiales con el fin de medir los objetivos generales de la organización.

Una vez terminado el análisis interno, se debe proceder a realizar el análisis externo para entender las distintas variables exógenas que afectan a la compañía, con el fin de analizar las distintas opciones, competidores y situaciones que a las que la empresa se debe enfrentar en el mercado.

## **1.4 Análisis Externo**

### **1.4.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL permite analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Es fundamental el conocimiento del entorno debido a que son aquellas variables exógenas, en donde las organizaciones deben acomodarse a la situación del mercado (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Este modelo, permite analizar qué pasará en un sector, logrando planear las estrategias de la empresa a mediano y largo plazo.

En las variables políticas se toman en cuenta las decisiones que los gobiernos toman. Teniendo en cuenta que este es un importante influenciador para el desarrollo de las organizaciones, puede desarrollar decisiones gubernamentales que afectarían la operación de las empresas. En aquellos sectores que el gobierno considera estratégicos para un país, decide actuar para el desarrollo y sostenibilidad de este. Las herramientas que utiliza para influenciar son: las políticas fiscales, tratados comerciales, entre otros (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Lo económico hace referencia a componentes macroeconómicos de un país, donde se puede entender cómo está la situación y cómo ha sido su desarrollo entendiendo la tendencia del crecimiento o desaceleración de la economía. Todas estas variables son fundamentales; ya que, afectan la toma de decisiones y pueden generar un cambio de estrategia. El comportamiento de las divisas, los acuerdos comerciales, las tasas de cambio, son factores determinantes para todos los sectores, independientemente de su labor y estrategias planteadas.

La variable sociocultural, hace énfasis en cómo la sociedad está cambiando, qué tendencias están en el “*top of mind*” de las personas, qué actos se han vuelto rutinarios en la población, nivel de analfabetismo, demografía, patrones de consumo que permiten tener un concepto general del mercado pudiendo clasificar y entender al “*target*” deseado. Todo esto es esencial para el estudio, debido a que conociendo la situación sociocultural de un lugar en especial, se conoce un poco más al consumidor que se piensa atraer. Para poder entender mejor el entorno de una población, es necesario conocer la demografía, consumismo, clases sociales, religión e idioma (Kotler, 1993).

En cuanto a lo tecnológico, la empresa tiene que saber hacia dónde está girando el negocio, cómo una nueva tecnología puede cambiar la forma de hacer las cosas, afectando un nivel de costos sustancialmente y volviendo procesos de tradición, obsoletos. Adicionalmente, la tecnología es aquella variable que cambia drásticamente el comportamiento de toda una población, moldeando un estilo de vida y girando en torno de grandes innovaciones (Kotler, 1993).

El factor medioambiental ha tomado mucha importancia últimamente. De acuerdo con (Robbins y Coulter, 2010), hoy en día las empresas que ignoran este tema son multadas por la falta de colaboración y aquellas que lo hacen bien, se vuelven ejemplos y resaltan su buena labor,

obteniendo así beneficios tributarios. Las variables que se toman en cuenta son las licencias ambientales, regulación de energía, reciclaje, impacto en su industria, entre otros (Robbins y Coulter, 2010).

Finalmente el factor Legal es determinante, debido a que el cambio de una normativa cambia la forma de operar, beneficiando a unos y perjudicando a otros. Se caracteriza por variables como, las leyes laborales, normas sanitarias, cumplimiento de promesas de marca, protección de propiedad intelectual, entre otras (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Como se muestra por medio de este análisis, se toman en cuenta las variables claves que pueden cambiar el direccionamiento de los planes, buscando direccionar una estrategia que permita una empresa volverse un jugador importante dentro de la categoría.

El análisis político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal dan un claro panorama del ambiente conociendo las distintas restricciones bajo las que tiene que actuar, adicionalmente, la empresa necesita saber cómo está su entorno con sus proveedores y competidores, tener una imagen más cercana de su industria en concreto.

#### **1.4.2 Modelo de las 5 fuerzas**

Es un modelo que desarrolló Michael Porter y fue presentado en 1979. En este se propone un modelo que consta de 5 fuerzas que intervienen en la empresa, y cuyo fin es comprender a las industrias en términos de la rentabilidad para definir estrategias.

Las 5 fuerzas que plantea Michael Porter son: rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos aspirantes, poder de negociación de proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos. El conocimiento de estas mismas, permite entender la posición actual de la industria en términos de rentabilidad, permitiendo así una proyección ante las posibles acciones de la competencia. (Porter, 2012)

### *1.4.2.1 Amenaza de nuevos aspirantes*

La entrada de nuevos competidores dentro de una categoría, influencia el mercado tanto en precio, como en costos; ya que, buscan una participación en el mercado en el que van a competir. Dependiendo del nivel de amenaza que represente un nuevo competidor, las industrias líderes dentro del segmento, toman decisiones, bien sea, en reducción de precios, innovación de procesos o en desarrollo de nuevos productos. La diferenciación de producto, es una gran amenaza cuando el consumidor siente que hay un mayor valor agregado y cuando su disponibilidad y distribución, son mejores que los de la competencia (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

La entrada de nuevos competidores, depende de las barreras de entrada, esta es considerada una ventaja competitiva; ya que, solo gozan de esta las empresas que están dentro del sector. Mientras más elevadas sean, es más complejo para una empresa nueva poder llegar a competir. (Porter, 2012)

#### **Tabla 2.**

##### *Las 7 Barreras de Entrada*

<b>Barrera</b>	<b>Descripción</b>
Producción	Producción en gran volumen que reduce el costo unitario.
Confianza	Seguridad de un empresa con sus compradores, prefiriendo un producto ya conocido a empezar una nueva relación comercial con un nuevo proveedor.
Costo	Precio que tiene que cubrir el comprador al cambiar de proveedor.
Capital de inversión	Capital que se necesita para poder competir en igualdad de condiciones.

---

Beneficios	Se refiere a la posición geográfica, acceso a mejores materias primas, entre otras.
------------	---

---

Dificultad	Hace inferencia en los problemas que se pueden encontrar Ej: Ubicación correcta del producto o servicio en la plaza indicada, además de la distribución.
------------	--

---

Gubernamental	Nuevas políticas que puede establecer el gobierno.
---------------	--

---

Elaboración propia. Datos tomados de basados en Porter (2012).

#### ***1.4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores***

Los proveedores juegan un papel fundamental en el desempeño de las industrias, porque de ellos depende el factor de costos y la calidad de la materia prima. Los proveedores son aún más importantes si una industria ha hecho sus procesos basada en las especificaciones del servicio o producto de un proveedor, dándole a este un poder sobre la negociación, estableciendo sus propias condiciones (Kotler, 1993).

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), Los proveedores son influyentes cuando:

- No hay productos sustitutos de calidad, por lo que un cambio de proveedor representaría un cambio sustancial en el producto final.
- Cuando el proveedor es esencial para diferentes industrias, este buscará siempre aquella industria que le genere una mayor rentabilidad.
- Las organizaciones han basado su proceso en el producto o servicio en específico, lo que representaría un costo muy elevado cambiar de proveedor; ya que, tendrían que adaptar todo un nuevo sistema.

- Los proveedores al posicionar una marca al punto que esta se vuelve representativa en la categoría, los compradores no tienen en cuenta productos similares como sustitutos.
- El proveedor tiene un “*Know How*” que no es posible reemplazar.
- Finalmente, si la industria es atractiva para los proveedores, ellos tomarán la decisión de participar en esta.

### ***1.4.2.3 Poder de negociación de los compradores***

Los compradores son influyentes en un sector cuando en esta industria no hay muchos competidores o el producto es algo muy específico; porque, al ellos ser los únicos clientes, pueden exigir una disminución de precios y/o un aumento de beneficios. La industria en estos casos tiende a ceder a las peticiones de los compradores, pues de lo contrario su rentabilidad se vería afectada (Porter, 2012).

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), los compradores son influyentes cuando:

- Existe un cliente que compra en masa
- Los productos no tienen un valor agregado, encontrando así una gran oferta.
- El costo de los productos son los mismos entre proveedores.
- El negocio es demasiado atractivo y los clientes quieren participar en ese mercado.
- En industrias altamente competidas, los compradores tienen un poder alto, pues pueden moverse de oferente, haciendo que sus demandas sean escuchadas.

#### ***1.4.2.4 La amenaza de los sustitutos***

De acuerdo con Porter (2012) los productos sustitutos constituyen una amenaza en sí para cualquier industria, porque cuando el sustituto tiene un mejor precio, cumple con las mismas características, satisface una misma necesidad y cuenta con una buena distribución, el consumidor puede hacer un cambio de marca debido a las condiciones del nuevo producto.

Los productos sustitutos, cuando empiezan a competir por precio, restringen las distintas opciones en el sector, disminuyendo así el margen de ganancia y la participación de los productos líderes. Según Porter (2012), desde una planeación estratégica, los productos sustitutos que representan una mayor amenaza son aquellos que empiezan a competir en calidad-precio y aquellos que donde el sector productor, obtiene una mayor rentabilidad.

#### ***1.4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes***

La rivalidad entre los competidores, se caracteriza por el “*push*” que le hacen a sus productos, ya bien sea mediante publicidad, descuentos, promociones, impulso, entre otros.

“El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la *intensidad* con la que las empresas compiten y, segundo, de la *base* sobre la que están compitiendo” (Porter, 2012, p. 48)

Porter (2012) resalta que la intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Existen varios competidores y estos tienen condiciones similares.
- El crecimiento de la categoría es lenta.

## 2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

### 2.1 Análisis Interno

La empresa “De Los Montes” es una empresa fundada en el 2013, con el fin de ofrecer a los consumidores un cacao de mesa de excelente calidad y cultivado de una manera 100% orgánica. Esta empresa es creada con un gran sentido de responsabilidad social, ayudando a los cacaoteros socioeconómicamente por mantener los cultivos libre de químicos, con el fin de educar tanto a los cultivadores como a los consumidores de los productos con estas características.

La empresa “De Los Montes” cuenta con una unidad de negocio la cual es el licor de cacao orgánico, el cual es utilizado para coberturas de chocolate, insumo de pastelería y de igual forma para chocolate de mesa, su partida arancelaria es la 1806.32.00.10 que compone productos con las siguientes especificaciones: chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao sin rellenar. La empresa “De Los montes”, está presente en 31 puntos de venta especializados en productos orgánicos y saludables. Actualmente participa en ferias gastronómicas, impactando un mayor número de consumidores potenciales y dando a conocer más su marca.

Los consumidores de este tipo de productos, son personas de estratos AB con una clara conciencia del tipo de productos que compran, que sean saludables para ellos como de igual forma que sean responsables con el medio ambiente.

En el corto mediano plazo esta empresa desea internacionalizarse, debido a que el cacao tiene una mucho mejor proyección en el mercado internacional que en el mercado nacional, teniendo una mayor demanda y una tendencia creciente por los productos orgánicos dispuestos a pagar un valor mayor que el que se percibe en el país. A continuación se desarrollará un análisis que abracará diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta para iniciar este proceso.

### **2.1.1 Análisis de capacidades internas**

Este análisis se realiza con el propósito de entender cómo se encuentra la empresa internamente con el fin de saber si esta se encuentra preparada para realizar un plan de internacionalización, mediante el análisis de diferentes áreas de: gerencia; mercadotecnia; finanzas y contabilidad; producción y operaciones; investigación y desarrollo; sistemas de información de la gerencia.

#### **Resultado de la entrevista (ver anexo 1)**

De acuerdo con la entrevista que se tuvo con Carlos Manuel Rojas, dueño y fundador de la empresa “De Los Montes”, podemos analizar que es una empresa que está en crecimiento continuo, estableciendo niveles de producción, para poder así establecer una estrategia con el producto disponible.

La empresa “De Los Montes”, es dirigida y operada por una sola persona, por lo que no existe ni es necesario un canal de comunicación establecido ni una organización jerárquica. En la parte administrativa es donde vemos que más se tiene que trabajar debido a que no existe ni una visión ni misión planteadas, lo que no permite un direccionamiento claro en la empresa.

En el área comercial, analizamos que el gran problema que tiene la empresa es la falta de seguimiento de ventas a sus clientes más importantes; ya que, como objetivo de ventas, estos deberían cada vez comprar más con un frecuencia establecida. Este debe tener una proyección del crecimiento que se espera tener. Vemos que la distribución numérica de la empresa es buena frente a la competencia; ya que, está disponible en los puntos de venta más importantes para la categoría, pero sin un seguimiento continuo no va a haber un punto de venta que representa más en la distribución ponderada, siendo un competidor sin importancia dentro de estos canales.

En el área de producción, es dónde la empresa se está enfocando, sustentando que mediante el producto disponible puede aumentar la distribución y así ubicar más producto en los distintos puntos de venta. Hoy en día produce 50 kilos/mes pudiendo aumentar su producción hasta 80 Kilos/Mes. La producción actual se elabora de una manera artesanal y su cantidad depende de los pedidos que hacen sus clientes. El objetivo de la empresa es aumentar sus ventas, pero de una

manera sostenible; ya que, si solo se aumenta la producción, tendría un producto almacenado que no rotaría y si perdería frescura.

En cuanto a la financiación de la empresa, actualmente está siendo financiada mediante los ahorros del propietario, teniendo como ventaja una responsabilidad crediticia mientras empieza a obtener mejores utilidades. Por otro lado vemos que el margen de utilidad es mayor al 45% obteniendo un retorno de inversión en 3 años.

La investigación y desarrollo no es tenida en cuenta en esta etapa donde la empresa se encuentra, lo más importante es la producción, adicionalmente las innovaciones que se llevan a cabo en el sector están siendo desarrolladas por las grandes industrias. En cuanto a producto el licor de cacao busca 100% pureza por lo que no es posible agregar otros ingredientes o buscar una innovación de sabor ya que perdería el valor agregado.

En conclusión, podemos analizar que la empresa “De Los Montes” tiene buenas bases; ya que, no tiene deudas ni acreedores con los que tenga compromisos y tiene un excelente producto. La gran oportunidad que tiene esta empresa, se encuentra en la parte administrativa y comercial, con el que debe hacer un seguimiento de sus ventas y desarrollar estrategias comerciales con las que pueda ser tener un mejor desarrollo.

## **2.1.2 Análisis PESTEL**

### ***2.1.2.1 Análisis Político***

En el año 2010, el gobierno nacional, presentó el plan de desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, dentro de éste plan, se plantearon diferentes retos en el sector agroindustrial, que

dieron pie para la creación del “plan nacional cacaoero 2012 – 2021”, buscando tener una cacaoicultura sostenible y competitiva a través de calidad, productividad y rentabilidad.

Los objetivos y metas contenidos en el referido plan nacional de cacaoeros, “busca” tener 130.000 hectáreas modernizadas en el año 2016, con una producción de 156.000 toneladas en el año 2020, para exportar alrededor del 50% de la producción nacional, especialmente en productos semielaborados y finales”. (p. 3).

El gobierno, ha delegado al consejo nacional de cacaoeros, como el ente que regula todas las actividades del sector, dividiéndose este, en regiones para hacer cumplir los lineamientos y estrategias establecidas.

Debido a la importancia que tiene el sector para el desarrollo económico del país, este ha sido incluido en el programa de transformación productiva, de acuerdo con las políticas de los ministerios de comercio y agricultura.

El sector del cacao, pretende volverse líder en la región, buscando convertirse en la plataforma exportadora hacia otras regiones, siendo así una fuente importante de empleo.

Gracias a que Colombia, tiene reconocimiento mundial por la calidad del cacao que se produce, resaltando su finura y aroma, el sector cacaoero colombiano, tiene una gran oportunidad en mercados exteriores; ya que, la tendencia que se está generando, es hacia los productos de origen, saludables y funcionales.

Adicionalmente, Colombia ha trabajado arduamente por mejorar sus relaciones comerciales con el resto del mundo. Actualmente, los tratados de libre comercio que están en vigor son:

- Colombia – México
- Colombia – El Salvador, Guatemala y Honduras
- CAN (acuerdo de la comunidad andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Brasil y Uruguay)
- CARICOM (acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la comunidad del caribe CARICOM: Jamaica; Belice; Barbados; República Dominicana; Antigua y Barbuda; Trinidad y Tobago;

Guayana; Granada; Monserrat; San Cristóbal y nieves; Santa Lucía; San Vicente y las granadinas)

- MERCOSUR (Bolivia, Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Venezuela. Colombia pertenece al MERCOSUR como un país asociado)
- Colombia – Chile
- EFTA (acuerdo de libre comercio entre Colombia y los Estados AELC (Suiza, Liechestein, Noruega, Islandia (EFTA))
- Colombia – Estados Unidos
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela
- Colombia – Cuba
- Colombia – Nicaragua
- Colombia – Unión Europea
- Colombia – Alianza Del Pacífico (Chile, Colombia, México, Perú)
- Colombia – Canadá

Los factores políticos que intervienen en el sector cacaotero, son una ayuda para todas las empresas de este gremio, adicionalmente los diferentes tratados de libre comercio, impulsan las exportaciones debido a la entrada libre de impuestos y aranceles que tienen distintos productos, fomentando así, el sector agrícola. Debido a la importancia que le está dando el gobierno nacional a este sector, permitirá que esta industria sea aquella generadora de oportunidades en el exterior.

### ***2.1.2.2 Análisis Económico***

Como resultado del factor político, vemos cómo las exportaciones a los países con los que Colombia tiene acuerdo, muestran un decrecimiento general, debido a la disminución de un -48% en las exportaciones de minerales lo cual representa un 53% de las exportaciones totales de

Colombia en el 2015 (Trademap, 2016), afectando de manera radical el crecimiento de la balanza comercial.

**Tabla 3.**

*Participación de las exportaciones con acuerdo vigente 2014 - 2015*

Acuerdo	2014		2015		Variación %
	US \$ Mill	Part. %	US \$ Mill	Part. %	
Estados Unidos	14,200.00	41.5%	9,853.00	41.1%	-30.6%
Unión Europea	9,406.00	27.5%	6,008.00	25.1%	-36.1%
CAN	3,210.00	9.4%	2,730.00	11.4%	-15.0%
Mercosur	1,863.00	5.4%	1,393.00	5.8%	-25.2%
Venezuela	1,987.00	5.8%	1,060.00	4.4%	-46.7%
México	914.00	2.7%	914.00	3.8%	0.0%
Chile	989.00	2.9%	737.00	3.1%	-25.5%
EFTA	542.00	1.6%	460.00	1.9%	-15.1%
Canadá	665.00	1.9%	417.00	1.7%	-37.3%
Triángulo Norte	449.00	1.3%	382.00	1.6%	-14.9%
Total Exp. Hacia países con Acuerdo.	34,225.00	100.0%	23,954.00	100.0%	-30.0%

Elaboración propia. Datos tomados de DANE.-DIAN. Calculo OEE-MinCIT. (2016)

**Tabla 4.**

*Exportaciones de Cacao de los países con los que Colombia tiene acuerdo. USD miles*

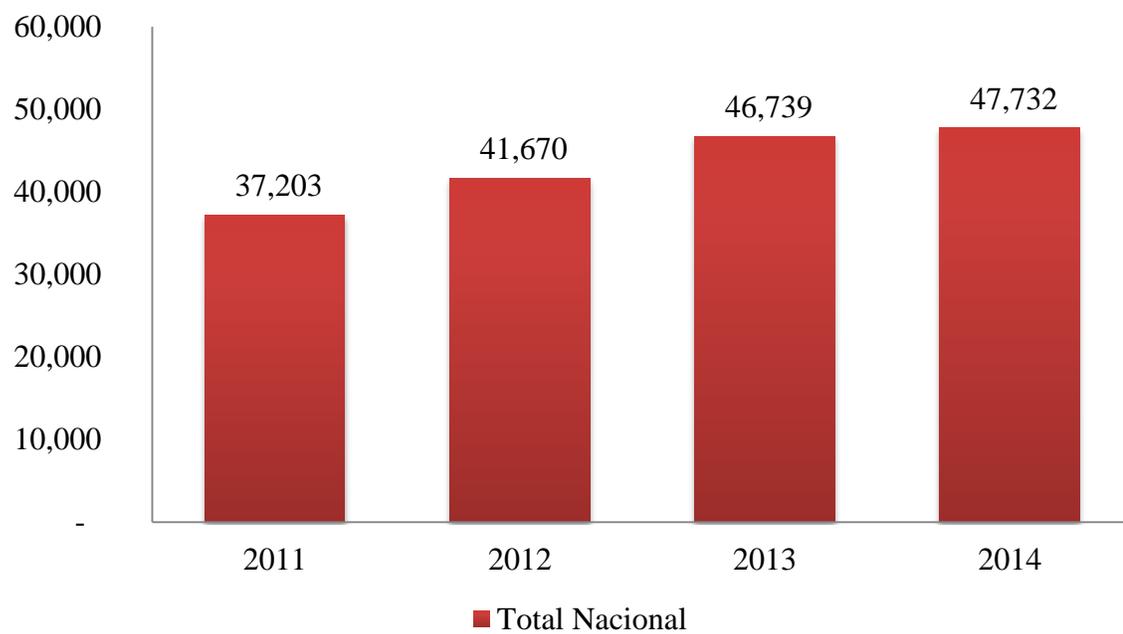
País	Partida	Descripción	Enero - Diciembre		Variación 2015/2014
			2014	2015	
Venezuela	1806	Chocolate y demás preparaciones con cacao.	44,394	20,212	-54%

México	1804	Manteca, grasa y aceite de cacao	523	4,163	696%
Canadá	1806	Chocolate y demás preparaciones con cacao.	220	526	139%
Estados Unidos	1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	27	2,113	7726%
Unión Europea	1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	14,664	24,608	68%
	1806	Chocolate y demás preparaciones con cacao.	688	1,127	64%
TOTAL			60,516	52,749	-12,8%

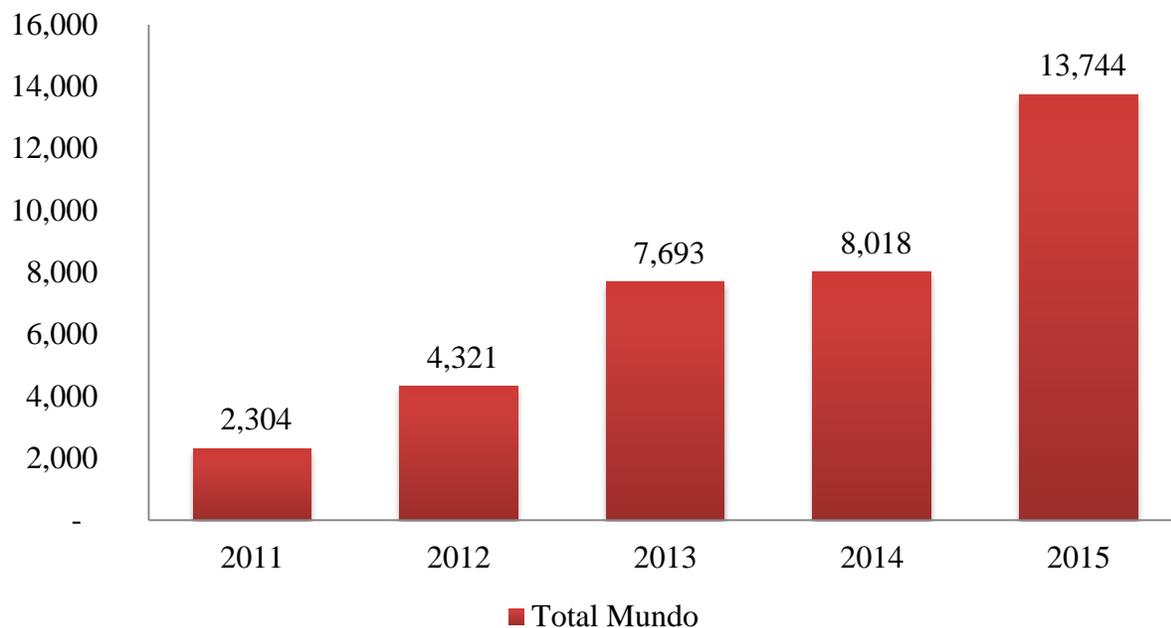
Elaboración propia. Datos tomados de DANE.-DIAN. Calculo OEE-MinCIT. (2016)

Las relaciones comerciales que ha venido fomentando Colombia, independientemente del decrecimiento general en las exportaciones de los países con los que se tiene acuerdo, analizamos que el cacao, es un sector que viene decreciendo a un nivel menos acelerado al -12,8% entre el 2014 y 2015, sin embargo, vemos que esta disminución es dada por Venezuela, el cual es el único país que decrece, pero al ser este el país con un mayor peso ponderado hace disminuir las exportaciones totales de cacao. Los otros países muestran un crecimiento por encima del 64% lo que demuestra que el cacao se está demandando más en el exterior.

De acuerdo con la federación nacional de cacaoteros, la producción nacional registrada de cacao en grano, para el año 2014 fue de 47.732 toneladas. La producción ha mostrado una tendencia creciente, desde la aplicación del plan nacional de cacaoteros, mostrando un beneficio en este sector. El crecimiento que se ha generado desde la aplicación del plan nacional cacaotero, ha venido mostrando un crecimiento del 9% promedio entre el año 2012-2014.



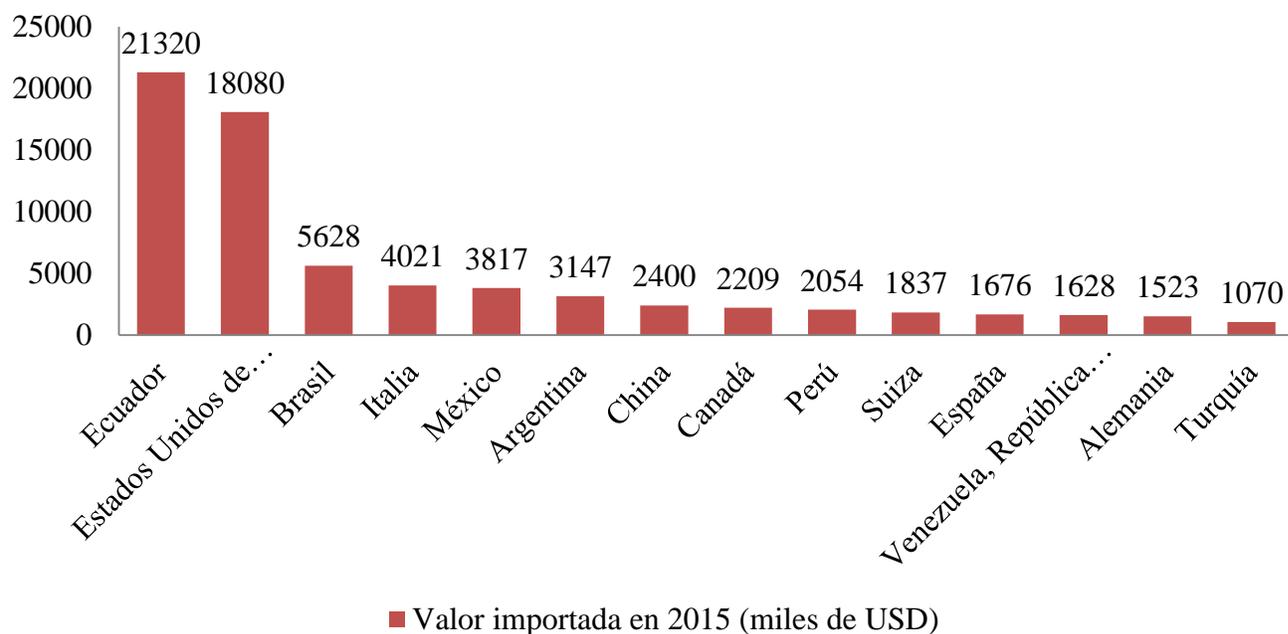
*Figura I.* Total Producción Nacional de Cacao en Toneladas. Elaboración propia. Datos tomados de Fedecacao 2014



*Figura II.* Cantidad Exportada al Mundo Desde Colombia. Elaboración propia. Datos tomados de Trademap 2015

De igual manera, la exportación de cacao ha venido aumentando, corroborando el buen momento de este sector. Las exportaciones han crecido de la mano de la producción nacional.

Entre los principales socios para la importación del cacao colombiano, se encuentran Ecuador, Estados Unidos, Brasil e Italia, gracias los TLC que se han venido desarrollando, permitiendo la entrada de distintos sin aranceles.



*Figura III.* Cantidad Exportada al Mundo Desde Colombia Principales Países. Elaboración propia. Datos tomados de Trademap 2015

Como se puede observar en las tablas, el crecimiento real de las exportaciones ha venido aumentando, un factor que ha influido en esto es la devaluación del COP pasando de 1.960COP/USD en enero del 2014 a 2.991COP/USD en Julio del 2016 (Banco de La República, 2016); vemos una tendencia creciente desde enero del 2014 hasta septiembre del 2015, desde esta fecha el precio ha estado oscilando hasta junio de 2016, pero se ha mantenido constante. El precio que está manejando el comercio colombiano es alrededor de a 3.000COP/USD, lo que representa una mayor utilidad para los empresarios que decidan exportar sus productos.

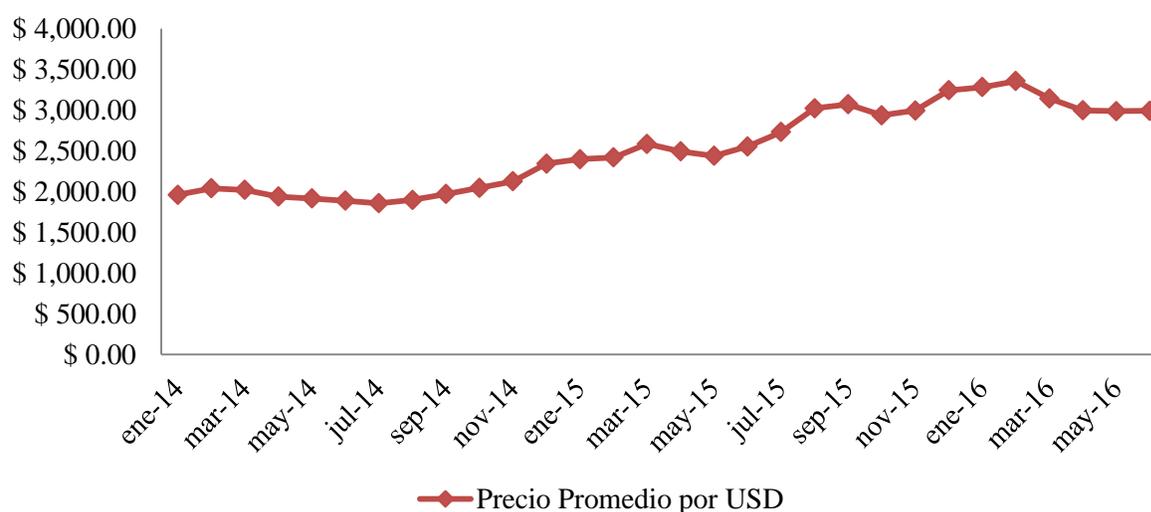


Figura IV. Comportamiento del dólar 2014 – 2016. Elaboración propia. Datos tomados de Bancrep 2016

En conclusión vemos cómo el cacao colombiano tiene un gran prospecto en el mercado internacional, el producto es más pedido en otras regiones y como los productores obtienen un mayor beneficio al exportarlo, también están buscando nuevos socios fuera del país que les permita aumentar su rentabilidad.

### 2.1.2.3 Análisis Social

Actualmente, hay organizaciones mundiales que velan por los derechos del productor, donde regulan las relaciones para que estos, reciban mayores beneficios al ser la parte de la cadena productiva menos favorecida.

Hay dos organizaciones conocidas como el “*Fair Trade International*” (FTI) y Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC).

La FTI busca una regulación justa para el productor, que cuando el precio del kilo de cacao esté en niveles no sostenibles, los productores no se vean tan afectados y reciban un pago mínimo establecido por esta organización. Así mismo, existe la prima “*Fair Trade*”, que busca mejorar cualquier tipo de situación en la comunidad. Esta prima es recaudada en un fondo comunal, el cual permite financiar proyectos de mejora social (Fair Trade, 2016). Los precios que están estipulados para Colombia son:

**Tabla 5.**

*Tarifas Fair Trade para Cacao a nivel mundial*

<b>Producto Estándar</b>	<b>Variedad del producto</b>	<b>Precios aplican para</b>	<b>Moneda / Cantidad Unidad</b>	<b>Nivel de Precio / *Precio INCOTE RM</b>	<b>FairTrad e precio mínimo</b>	<b>Fairtrade Premium</b>	<b>Valido desde</b>
Cocoa	Polvo	A nivel Mundial	USD / 1 MT	FOB*	Ver formula en criterio para cacao	470	01. Oct 2012
(Cocoa)	Orgánico	(OPP / PC en la					

		region del Pacífico)						
Cocoa		A nivel Mundial			Ver			
(Cocoa)	Manteca Orgánica	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT FOB*		formula en criterio para cacao	530	01. 2012	Oct
Cocoa		A nivel Mundial			Ver			
(Cocoa)	Licor Orgánico	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT FOB*		formula en criterio para cacao	250	01. 2012	Oct
Cocoa		A nivel Mundial						
(Cocoa)	Granos Orgánicos	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT FOB		2300.00	200	01. 2012	Oct
Cocoa	Orgánico comprados juntos en las proporciones del procesamien to.	A nivel Mundial	USD / 1 MT FOB*		Ver formula en criterio para cacao	250	01. 2012	Oct
(Cocoa)	Proporción manteca/pol vo:	(OPP / PC en la región del Pacífico)						

1 : 1.12

Cocoa		A nivel							
_____	Polvo	Mundial							
(Cocoa)	Convencion al	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT	FOB*	Ver formula en criterio para cacao	470	01.	Oct 2012	
Cocoa		A nivel							
_____	Manteca	Mundial							
(Cocoa)	Convencion al	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT	FOB*	Ver formula en criterio para cacao	530	01.	Oct 2012	
Cocoa		A nivel							
_____	Licor	Mundial							
(Cocoa)	Convencion al	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT	FOB*	Ver formula en criterio para cacao	250	01.	Oct 2012	
Cocoa		A nivel							
_____	Granos	Mundial							
(Cocoa)	Convencion ales	(OPP / PC en la región del Pacífico)	USD / 1 MT	FOB	2000.00 200		01.	Oct 2012	

Cocoa	Convencion						
	al						
Cocoa	Comprados A nivel						
	juntos en las Mundial						
	proporciones						
	del		USD /		Ver		
	procesamien	1 MT	FOB*		formula en	250	01. Oct
	to.	(OPP / PC			criterio		2012
	Proporción	en la			para cacao		
(Cocoa)	manteca/pol	región del					
	vo:	Pacifico)					
	1 : 1.12						

Elaboración propia. Datos tomados de (Fair Trade, 2016)

El impacto que ha tenido el *fair trade* a nivel mundial en cuanto a las ventas de cacao, ha crecido en un 24%, debido a que las personas, cada vez se preocupan más por un desarrollo sostenible y libre de químicos en cuanto al consumo de alimentos, mediante el sello *fair trade*, los consumidores aseguran la calidad de los productos que adquiere.

### Tabla 6.

#### *Cantidad En Volumen Exportada al Mundo Desde Colombia*

Crecimiento	Producto	Total*	Unidad	Convencional	Orgánico
24%	Cacao (Granos de Cacao)	65,086	T	86%	14%

\* Estos volúmenes se refieren a productos vendidos en países consumidores bajo el sello “*FAIR TRADE*” y a través de los programas de Abastecimiento “*Fair Trade*”

Elaboración propia. Datos tomados de (Fair Trade, 2016)

La CLAC es la red latinoamericana que representa a los pequeños productores que hacen parte de la FTI. La CLAC, busca fortalecer el relacionamiento entre los grandes compradores y los productores, donde pretende compartir buenas prácticas de un mismo producto a nivel continental y velar para que el “*Fair Trade*” se cumpla.

#### ***2.1.2.4 Análisis Tecnológico***

Como es de conocimiento la agricultura nacional se ha caracterizado por tener un bajo nivel tecnológico. Actualmente en los cultivos las actividades que se realizan son la siembra y recolección manual, control de maleza, poda y control de plagas recorriendo los cultivos y aplicando los herbicidas de manera tradicional. El porcentaje de fincas que cuentan con tecnología son menores al 1% de todo el gremio, en donde se utilizan técnicas de fertilización y desagüe del cacao. (Documento metodológico del cacao, 2004)

En cuanto a la producción del cacao como materia prima se evidencia que las grandes empresas tales como Casa Luker y la Compañía nacional de Chocolate, utilizan máquinas a nivel industrial debido al volumen que manejan, pero los pequeños productores se han caracterizado por convertir la materia prima de una manera más artesanal que permita realzar el aroma y el sabor de este. (ICCA, 2001)

**Tabla 7.**

*Niveles de Tecnología en el sector*

<b>Tecnología</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Recolección	X	X	X
Control de Maleza	X	X	X
Poda	X	X	X
Control de Moniliasis		X	X
Control Fito Flora		X	X
Control Escoba de Bruja		X	X
Poda de sobrio		X	X

Control de monalunion	X	X
Fertilización	X	X
Riego		X
Drenaje		X
Resiembra		X

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (DANE, 2004)

Teniendo en cuenta los niveles de tecnología que se muestran en la tabla anterior, de la totalidad de las fincas productoras de cacao, el 78,27% se encuentra en un nivel bajo, 28,87% en un nivel medio y menos del 1% en el nivel alto. Por lo que se concluye, que el agricultor, realiza únicamente las labores de: recolección, control de malezas y poda. (Documento metodológico del cacao, 2004)

#### ***2.1.2.5 Análisis Medioambiental***

El aspecto medio ambiental en el sector cacaotero tiene gran impacto; ya que, por ser este un cultivo que no necesita en grandes cantidades pesticidas o insecticidas, se puede decir que es un cultivo que no daña el medio ambiente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2013). Adicionalmente, es una plantación que permite y ayuda a conservar la biodiversidad ya que permite preservar el suelo de la erosión asimismo, atenúa los efectos del sol y el agua en exceso. (Fedecacao, 2013)

En el desarrollo de la planeación ambiental, se destacan cinco pasos: preparación; evaluación, formulación; implementación y desarrollo; y seguimiento. En estos pasos se encargan de analizar las normativas, la forma correcta de actuar dependiendo de la zona donde se encuentren, poner en marcha las actividades necesaria y tomar las medidas preventivas para que el proyecto sea sostenible y responsable con su entorno. (Fedecacao, 2013)

### 2.1.2.6 Análisis Jurídico

En el sector cacaotero, existe la cuota de fomento, la cual es una cuenta establecida por la ley 67 de 1983 donde todas las personas naturales o jurídicas que estén involucradas en la compra de cacao a un productor, deben pagar el 3% del kilo de cacao con el fin del fomento del sector. El dinero recolectado se destina al fomento de cultivo, plan de inversiones y gastos.

#### Tabla 8.

##### *Marco Jurídico General*

<b>Marco jurídico general</b>	
Constitución Política Nacional Título 2, Capítulo 3: De los derechos colectivos y del ambiente.	Garantizan a la población gozar de un ambiente sano. Incluyendo a la comunidad para la toma de decisiones de este. El gobierno planificara el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, restauración o sustitución
Ley 99 de 1993.	Creación SINA y MMA. Fundamentos de la política ambiental
Decreto Ley 2811 de 1974.	Código Nacional de los Recursos Naturales y Protección al Medio Ambiente.
Decreto Ley 09 de 1979.	Código Sanitario Nacional.
Ley 101 de 1993.	Ley para el desarrollo de actividades agropecuarias y pesqueras y mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales
Ley 430 de 1998.	Desechos peligrosos

Ley 1152 de 2007.	Estatuto de desarrollo rural.
Ley 1252 de 2008.	Residuos y desechos peligrosos.
Ley 939 de 2004.	Biocombustibles
Ley 822 de 2003.	Agroquímicos genéricos.
Ley 79 de 1986.	Para la conservación y preservación del agua
Ley 23 de 1973.	Para velar por la calidad del aire
Ley 373 de 1997.	Uso Eficiente del agua
Ley 491 de 1999.	Seguro que responde por los daños cuantificables como consecuencia del medio ambiente.

Elaboración propia. Datos tomados de (Fedecacao 2013)

### **2.1.3 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter**

#### ***2.1.3.1 Competidores Actuales***

Sus competidores directos son dos organizaciones, las cuales participan en una categoría muy especializada de productos de origen y completamente orgánicos. Estas empresas son: Chuculat y Procolcacao.

Chuculat es una empresa fundada en el año 2006. Su razón social es Agrobiz Soluciones Agro Empresariales, especializada en la comercialización de productos sostenibles mediante estrategias comerciales con pequeños productores.

Su portafolio es diversificado, podemos encontrar frutos secos, frutas deshidratadas y chocolate de origen. El chocolate cuenta con diferentes porcentajes de cacao, resaltando su lugar de cultivo. Este producto, es utilizado para pastelería y de igual forma para ser usada

como chocolate de mesa. Su distribución y forma de comercialización es exclusivamente en línea.

Otra empresa que compite en este segmento, es Procolcacao, empresa fundada en el año 2011. Caracterizada por el acompañamiento que le brindan a los cacaocultores, la calidad de su producto y un extenso portafolio. El modelo de negocio permite dignificar al cacaocultor mediante una rentabilidad que considera un valor agregado.

En su portafolio existen tres líneas: industrial gourmet y saludable. La línea industrial se caracteriza por los siguientes productos: coberturas de chocolate, cacao pulverizado, licor de cacao, nibs de cacao y grano de cacao.

### ***2.1.3.2 La amenaza de los sustitutos***

Para las empresas que comercializan cacao, no existe como tal un producto sustituto; ya que, no contiene el mismo sabor, ni las propiedades que tiene el cacao, sin embargo, hay dos productos que aunque no satisfacen la misma necesidad del chocolate orgánico, cumple con las características necesarias para ser la materia prima usada.

La algarroba es considerada como el principal sustituto del chocolate, debido a su alto contenido de azúcar sin contar con la cafeína que contiene el chocolate. La algarroba, cuando sus semillas son molidas se le conoce como el algarrobo en polvo que permite utilizarlo como insumo para pastelería, chocolatería, etc.

El otro sustituto, es el cacao sucedáneo, el cual es un chocolate “sintético” lo que lo hace más económico, pero de baja calidad. Generalmente, utilizado para fines industriales a gran escala. El chocolate sucedáneo proviene de productos con un porcentaje menor del 40% de cacao.

El algarrobo como sustituto del cacao, no representa una gran amenaza para el cacao orgánico en Colombia, debido a que es un producto escaso. En cuanto al chocolate sucedáneo, el producto si es asequible, pero no su calidad no es la misma.

**Tabla 9.**

*Productos sustitos del cacao, exportados por Colombia.*

<b>Código</b>	<b>Descripción del producto</b>	<b>Valor exportada en 2011</b>	<b>Valor exportada en 2012</b>	<b>Valor exportada en 2013</b>	<b>Valor exportada en 2014</b>	<b>Valor exportada en 2015</b>
'1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.	51835	51562	54804	91380	60324
'130232	mucilagos y espesativos de la algarroba o de guar, incluso modificados	52	105	108	106	112

Elaboración propia. Datos tomados de (Trademap 2016)

Según la siguiente tabla, podemos ver las exportaciones de los productos que pueden llegar a ser sustitutos del cacao. En cuanto al cacao sucedáneo, es la opción más accesible, debido a que se produce en mayor cantidad y su precio es más económico. En cuanto a la algarroba, se puede analizar que es un producto escaso basándonos en las cantidades que se exportan.

El chocolate orgánico, tiene la gran ventaja de que es el producto que por sus características tan especiales como lo es el sabor y aroma, es el preferido por los clientes y no buscan reemplazarlo por otros productos, así sean más económicos.

### 2.1.3.3 Amenaza de nuevos aspirantes

Las barreras de entrada para nuevos competidores en este sector son medias; ya que, el uso del cacao orgánico no es tan común debido a la limitada producción que se maneja, porque empresas como Casa Luker y Compañía Nacional de Chocolates son dueñas de los grandes cultivos de cacao. Los demás cacaocultores que no pertenecen a estas asociaciones, cultivan de una manera orgánica, con un volumen mucho más pequeño, pero a un costo más elevado.

Las PYMES que están en el segmento del cacao orgánico, tienen alianzas con los cacaocultores para que ellos mantengan la forma orgánica de cultivo. Este punto es de los más críticos, debido a que los nuevos competidores deben encontrar un cacaocultor con el que pueda hacer una asociación comercial, la persona debe tener un alto conocimiento del cacao para tener la seguridad de la calidad del producto que este recibe. Debido a que la poca oferta que tiene el cacao orgánico, gran parte de estos campesinos, ya tienen socios estratégicos, donde estos les pagan un porcentaje más alto que el que propone la cuota de fomento, garantizando así una producción continua y de excelente calidad.

Una empresa que quisiera entrar a participar tiene como principal desafío es el conocimiento del producto para pagar lo justo por el producto que quiere. La venta no es factor complicado; ya que, la distribución numérica no es muy representativa.

El sector del chocolate, incluyendo los competidores de material sucedáneo es mucho más complicado, son grandes empresas nacionales y multinacionales que tienen un músculo financiera que les permite una presencia multicanal y pautar en diferentes medios.

**Tabla 10.**

*Estado de resultados para las empresas top 5 del sector*

Empresa	Estado de Resultados			Balance General		
	Ingresos Operacionales	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio

Colombina S.A	1,393,515	133,827	56,078	1,298,037	756,453	541,584
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S	569,825	71,899	66,701	1,144,327	349,248	795,080
Cadbury Adams Colombia S.A	362,530	30,161	19,279	274,777	18,023	90,754
Comestibles Aldor S.A	158,243	3,157	1,327	188,424	108,660	79,764
C.I Súper de Alimentos S.A	150,548	6,480	45	163,276	101,198	62,077

Elaboración propia. Datos tomados de (Sectorial, 2016)

La falta de conocimiento del consumidor en cuanto a las diferencias del cacao sucedáneo y el orgánico, ven estas empresas como posibles sustitutos y a favor de estas compañías está la disponibilidad y una distribución que les permite estar presente en distintos canales, justo para estar presentes en el momento de consumo.

#### ***2.1.3.4 Poder de negociación con los proveedores***

El poder de negociación que tiene la empresa “De Los Montes” con los proveedores es alta, debido a que los campesinos con los que está asociados son pequeños productores, y por ley de fomento cacaoero deberían recibir el 3% sobre el precio del kilo, mientras que la

empresa de los montes por kilo da 1000COP adicionales para asegurarse que la calidad orgánica del producto se mantenga.

Las grandes empresas tales como Casa Luker y Compañía Nacional de Chocolates manejan grandes volúmenes de compra de cacao con un control de calidad establecido. Los campesinos que tienen sus cultivos independientes y mantienen su producción de una forma orgánica, no son objetivos de estas dos grandes empresas, ni tampoco les interesa ser parte de proveedores de grandes compañías; ya que, no tienen el suficiente volumen para participar y además, no recibirían el incentivo que da la empresa “De Los Montes” para mantener el cultivo orgánico.

**Tabla 11.**

*Poder de negociación “De los Montes – Proveedores”*

<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	Bajo	Medio - Bajo	Medio	Medio - Alto	Alto
Costo del cliente por cambio de proveedor		X			
Nivel de participantes en el segmento				X	
Integración vertical hacia atrás	X				
Concentración de los clientes				X	
Variación en el precio				X	

Elaboración propia. Datos tomados de Porter (2002)

En el sector del cacao, las grandes empresas que participan en el mercado tal como Casa Luker, hizo una integración hacia atrás, creando así la Granja Luker y fomentando el cultivo del cacao de una forma responsable. (Casa Luker, 2016) En el segmento del cacao orgánico, las empresas no tienen el suficiente capital para poder hacer esto; al haber pocas empresas y la mayoría que han empezado como proyectos de emprendimiento, en sus planes a mediano plazo no está enfocar la inversión en una integración vertical hacia atrás.

### 2.1.3.5 Poder de negociación con los compradores

El poder de negociación que tienen los compradores es medio, al ser un producto tan específico, la oferta de proveedores que tienen no es muy grande. Los compradores ofrecen en sus puntos de venta, la opción de comprar productos que son orgánicos, por lo que el consumidor final va específicamente a estos sitios por el valor agregado que ofrecen los productos naturales. Los compradores deben tener distintas ofertas para generar un mayor tráfico de sus puntos, si ellos dejan de codificar algún producto, puede significar la pérdida de algún cliente; ya que, como muchos de estos productos, no son de consumo inmediato, pueden encontrar en otro lugar un portafolio más amplio de productos orgánicos.

Por otro lado, al ser productos tan específicos, los compradores saben que ellos son el canal donde estos productos tan específicos pueden llegar a tener una buena rotación, por lo que también pueden poner condiciones.

Vemos como el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, son muy positivas las condiciones en las que está actualmente la empresa; ya que, durante estos tres años ha creado una buena relación tanto con los proveedores como con los compradores. Los cacaocultores le entregan el producto con la calidad que la empresa desea y finalmente está disponible en las tiendas.

Con respecto a la competencia, están en condiciones muy similares; ya que, ninguna ha tomado una posición dominante en este segmento, el cual no está muy desarrollado en Colombia. Este es el único problema que vemos para estas empresas.

#### Tabla 12.

*Identificación 5 fuerzas de Porter “De Los Montes”.*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio - Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio - Alto</b>	<b>Alto</b>
Rivalidad entre los competidores				X	

existentes		
Amenaza de productos o servicios sustitutivos	X	
Amenaza de nuevos aspirantes		X
Poder de negociación de los compradores		X
Poder de negociación de proveedores	X	
Elaboración propia. Datos tomados de Porter 2012		

#### **2.1.4 Ruta exportara Procolombia**

La ruta exportadora es una serie de pasos que propone Procolombia para personas naturales o jurídicas que tienen la intención de exportación. Mediante estos pasos muestra que factores se deben analizar, considerar y evaluar para iniciar un proceso de internacionalización.

##### ***2.1.4.1 La Preparación para exportar***

En la preparación para exportar, se analizan los puntos propuestos por Procolombia con el fin de establecer un punto de partida y conocer la situación actual de la empresa “De Los Montes”.

A continuación se realiza una descripción de cada punto de acuerdo a lo propuesto en esta etapa.

**Tabla 13.***Evaluación del potencial exportador*

Disponibilidad de producto	de Capacidad de producción estable.	La empresa "De los Montes" cuenta con una capacidad de 50 kilos/mes para exportar. La empresa actualmente se encuentra en el proceso de ampliar su producción a 80 Kilos/mes, para exportar entre su portafolio de productos.
Calidad	Atributos requeridos por el 100% mercado internacional, además de la exigencia en el producto o servicio.	El producto actualmente no cuenta con certificaciones de calidad nacional e internacional debido al alto costo que estas tienen. La calidad intangible del producto es excelente debido a sus insumos orgánicos. Las certificaciones están sujetas a la demanda de producto en otro mercado. Es por esto que dependiendo de los acuerdos comerciales que se lleguen a obtener la empresa está dispuesta a invertir en los sellos de alta calidad para un reconocimiento internacional.
Valor agregado	Atributos con valor diferenciador vs la competencia	Insumos 100% orgánicos, elaboración 100% artesanal. Adicionalmente mediante este producto se fomenta la labor del pequeño cacaocultor; ya que, recibe

	<p>un incentivo mayor por mantener estas prácticas.</p>
<p>Óptima relación calidad/precio</p> <p>El costo/ beneficio del producto vs la competencia y seguridad en la calidad.</p>	<p>Debido a las condiciones y observando la tendencia de exportación del cacao colombiano al resto del mundo, la empresa “De Los Montes” puede competir en el mercado, teniendo en cuenta la tendencia creciente que se está viendo en esta categoría.</p> <p>La tendencia del consumidor canadiense, está en búsqueda de productos orgánicos que san saludables y funcionales para el organismo, por lo que el producto de la empresa “De Los Montes” llega como una excelente opción para satisfacer esa necesidad.</p>
<p>Adaptabilidad</p> <p>Ajuste del producto según la necesidad y condición del mercado. Es de vital importancia tener en cuenta los choques culturales, entre otros.</p>	<p>Actualmente la organización cuenta con una imagen corporativa, la cual se implementaría en el mercado internacional con sellos colombianos ratificando la procedencia del producto.</p> <p>El empaque con el que cuenta el producto actualmente muestra la naturalidad y la alta calidad de este, siendo llamativo para los</p>

---

consumidores.

---

Elaboración propia. Datos tomados de Procolombia 2016.

### ***2.1.4.2 Potencial de internacionalización***

En éste punto se identificará la posición arancelaria, el mercado potencial para exportar el producto y las condiciones de acceso a este país.

#### ***2.1.4.2.1 Identificación de posiciones arancelaria de sus productos***

La partida arancelaria tiene como función identificar la mercancía a nivel internacional para conocer el arancel y los requerimientos que puede tener el producto para ingresar a otros mercados.

Para el caso de la empresa “De Los Montes”, la partida arancelaria como se clasifica el producto es la 1806.32.00.10. para poder exportar un producto, la partida arancelaria tiene que ser lo más específica posible, partiendo de lo general a lo particular, basado en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la descripción de la nomenclatura arancelaria para el producto de la empresa “De Los Montes” es la siguiente:

#### ***Tabla 14.***

##### *Descripción Arancelaria*

<b>Código</b>	<b>Designación de Mercancías</b>
---------------	----------------------------------

18	Cacao y sus preparaciones
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
1806.32.00	Sin rellenar:
1806.32.00.10	Sin adición de azúcar, ni otros edulcorantes

Elaboración propia. Datos tomados en DIAN 2016

Las empresas que deseen exportar un producto que este en esta descripción arancelaria, se deberá dar la cantidad a exportar en kilogramos para tener una medida base igual para todos los procesos.

#### 2.1.4.2.2 Mercados potenciales

Esta tabla muestra, los 10 países más relevantes para Colombia en cuanto a las importaciones de cacao.

**Tabla 15.**

*Crecimiento de las exportaciones en Colombia*

FOB USD	2013	2014	2015	Total
Estados Unidos	3,458,990	3,688,961	2,769,659	9,917,610
Ecuador	2,825,843	4,486,244	1,160,026	8,472,113
Panamá	417,310	516,733	353,348	1,287,392
Venezuela	68,540	334,891	58,775	462,206
Canadá	78,436	88,138	115,479	282,053
España	77,278	87,428	47,802	212,508
Trinidad y Tobago	70,176	81,167	19,680	171,023
México	28,503	43,375	39,902	111,780

Puerto Rico	26,320	29,327	36,515	92,162
Reino Unido	32,605	34,793	19,429	86,827

Elaboración propia. Datos tomados de DIAN, 2016

De acuerdo con la tabla anterior y basada en el crecimiento de las exportaciones de Colombia, el país que vamos a escoger es Canadá; ya que, es el país que muestra un crecimiento constante en sus exportaciones, frente a los otros que decrecen, adicionalmente como se muestra más adelante, el tipo de consumidor de países nórdicos y que tienen una edad promedio avanzada, tienden a consumir productos orgánicos, buenos para la salud y que sean funcionales para el clima en el que viven. Este país tiene una población de 34.300.083 personas con un PIB per cápita de US 41.100 (Procolombia, 2016), aunque su población no es alta, tienen un PIB per cápita alto, estando entre los primeros 20 países (Banco Mundial, 2015).

Actualmente, Colombia y Canadá cuentan con un tratado de libre comercio (TLC) que empezó a regir desde agosto del 2011. Con este tratado se busca darle mayor beneficio a la agroindustria colombiana exonerando varios productos del pago de aranceles, entre ellos el cacao.

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), el consumo de productos hechos con cacao, van a tener una tasa de crecimiento anual de 3,6% (FAO, 2016), esto representa una excelente oportunidad para este sector y para empresas como “De Los Montes”, donde pueden aprovechar estos países para obtener mayores beneficios.

#### **2.1.4.2.3 Condiciones de acceso**

#### **Tabla 16.**

*Descripción de las condiciones de acceso*

Aranceles	Normas de Origen	de Acuerdos Comerciales Normatividad General	y Reglamentos Técnicos y Fitosanitarios
<p>El cacao es uno de los productos beneficiados de la negociación que se hizo con Canadá en el TLC; desde este entró en vigencia se eliminaron aranceles de productos agrícolas entre ellos el cacao. (Procolombia, 2016)</p>	<p>El producto terminado de contener porcentaje mínimo del 50% de cacao originario. Este TLC, entró en vigencia se El producto terminado de haber sido producido y obtenido en sus totalidad por el país de origen.</p> <p>la suma de los bienes no originarios no debe representar el 10% del valor de la transacción del bien.</p>	<p>Acuerdo comercial: Tratado de Libre Comercio Colombia. Este TLC, entró en vigencia el 15 de agosto de 2011 con el fin de que el 98% de los productos colombianos entren a esta transformación del bien. El producto economía con cero arancel, producto debe permitiendo un gran desarrollo con esta economía. (MinTIC, inglés y francés, y 2016)</p>	<p>Para la exportación de productos a Canadá, es necesario que una persona natural o jurídica que resida en este país, demuestre que lo que desea importar es para la comercialización o la transformación del bien. El producto debe contar con una etiqueta escrita en describiendo detalladamente las características del producto.</p> <p>El etiquetado debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre</li> <li>* Lista de ingredientes</li> <li>* Cantidad neta</li> <li>* Durabilidad / Fecha de vencimiento</li> <li>* Condiciones de bodegaje</li> <li>* País de Origen</li> <li>* Valor Nutricional</li> <li>* Nombre y dirección del vendedor o distribuidor</li> <li>* Número y tamaño de cada</li> </ul>

---

 porción

 \* Información nutricional  
(CFIA,2016)
 

---

Elaboración propia. Datos tomados de Procolombia 2016

### 2.1.4.3 Conocimiento del mercado a exportar

**Tabla 17.**
*Descripción del País a exportar*

<b>País</b>	Canadá
<b>Capital</b>	Otawa
<b>Idioma</b>	Ingles / Francés
<b>Tipo de Gobierno</b>	Monarquía Constitucional, democracia parlamentaria
<b>Religión</b>	Católico 42,6%
	Protestantes 23,3%
	Otras 34,1%
<b>Moneda</b>	Dólar Canadiense
<b>Población</b>	34.300.083
<b>PIB(US\$ millones ):</b>	1.737.000
<b>PIB per cápita(US\$):</b>	41.100
<b>% Crecimiento PIB:</b>	2.50
<b>Riesgo de no pago:</b>	A1
<b>Inflación</b>	2,8%
<b>Población Masculina</b>	49,5%
<b>Población Femenina</b>	50,4%
<b>Crecimiento Natural</b>	0,86%

---

**Edad Media** 39

---

Elaboración propia. Datos tomados de Procolombia, 2016

La población canadiense está envejeciendo, por lo que el tema de la salud cada día cobra más importancia, afectando la decisión de compra de los consumidores por productos orgánicos y funcionales. Este consumidor se caracteriza por exigir un servicio de venta y posventa excelente, por lo que la atención telefónica gratuita es indispensable para tener un constante contacto con el consumidor.

El momento de compra de los consumidores está siendo definido por factores como el comercio justo, empaques amigables con el medio ambiente y la responsabilidad social que muestran las empresas, volviéndose este un factor determinante.

**Tabla 18.**

*Gasto del consumo hogares canadienses*

<b>Gastos de consumo de los hogares</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	980,610.00	1,005,441.00	1,024,356.00
Crecimiento anual, %	2.4%	2.5%	1.9%
Gastos de consumo de los hogares per capita (USD, precio constante de 2000)	27,894.00	28,288.00	28,572.00
Gastos de consumo de los hogares (% of GDP)	55.9%	56.1%	57.5%

Elaboración propia. Datos tomados de Santander, 2016.

Canadá, está entre las 12 economías más fuertes del mundo y la evolución de su consumo muestra que cada vez los residentes en este país tienen más dinero para gastar; ya que, tienen una moneda valorizada y unos consumidores con un poder adquisitivo considerable. (Santander, 2016)

#### 2.1.4.4 Logística y Distribución

Colombia exportó a Canadá en el primer trimestre del 2016, 628.465 toneladas equivalentes a US 179.63 millones valor FOB, carga que se ha transportado en el 99,10% vía marítima (Procolombia, 2016). Este país cuenta con 4 importantes puertos, los cuales son: Halifax, Montreal; Toronto, Quebec y Vancouver.

Para exportar mercancía al Canadá, es necesario contar con los siguientes documentos.

#### Tabla 19.

##### *Documentos para exportar a Canadá*

---

#### Aspecto a tener en cuenta para el envío comercial

---

La factura comercial tres copias, para envíos menores a 1.600 CAD (dólar canadiense)

---

La factura comercial tres copias debidamente diligenciadas y firmadas por la aduana de Canadá, para envíos superiores a 1.600 CAD (dólar canadiense). En caso de no tener la factura diligenciada se requiere un depósito.

---

Elaboración propia. Datos tomados de TACT, 2016

#### Tabla 20.

##### *Paso a Paso para exportar a Canadá*

---

#### Paso a Paso Exportación de productos a Canadá

---

#### Descripción

1. Obtener un número de identificación fiscal.

Número de Empresa, que es emitido por la Agencia de Ingresos de Canadá.

---

2. Identificar los productos que desea exportar.

Descripción exacta de los productos que planea exportar, con el fin de saber si deben

---

	ser controladas
3. Determinar el país de origen de la mercancía que está exportando	Explicar el origen de la mercancía con el fin de evitar una autorización adicional
4. Asegurar están permitidos los bienes a ser exportados de Canadá.	Algunos bienes no se pueden exportar
5. Determinar si la mercancía tiene la intención de exportar están sujetos a ningún permiso, restricciones o regulaciones por parte del CBSA u otros departamentos gubernamentales.	Se pueden requerir permisos, certificados, y la inspección, de la CBSA, que es responsable de administrar los requisitos de exportación en nombre de la OGD s.
6. Asegúrese de que la mercancía que está exportando se les permite la entrada en el país receptor.	Verificar que sus productos cumplen los requisitos de importación del país.
7. Determinar si o no las mercancías necesitan ser declarados en la declaración de exportación.	Algunos bienes no están obligados a ser reportados en la declaración de exportación.
8. Si se requiere una declaración de exportación, determinar el código de exportación apropiado	Una vez que haya determinado que los productos pueden exportarse y que la presentación de una declaración de exportación se requiere, se debe clasificar los productos.
9. Determinar el método de envío y determinar el plazo de presentación de informes para ese método.	Si usted está obligado a reportar su exportación a la CBSA está obligado a hacerlo antes de la exportación y de acuerdo con los plazos específicos en función del medio de transporte utilizado.
10. Presentar una declaración de exportación, si es necesario.	Presentar una declaración en alguna de las siguientes maneras. Declaración canadiense Automatizado de Exportación (CAED) Proceso de la Declaración de exportación Electrónica G7

---

Resumen de Información  
B13A, Declaración de exportación

---

11. Presentar prueba de la exportación si es necesario. Enviar una prueba del producto a exportar en caso de ser necesario

---

Elaboración propia. Datos tomados de cbsa-asfc.gc, 2016

De acuerdo con la ruta exportadora de Procolombia, el costo por contenedor desde Barranquilla a Montreal, es el siguiente.

**Tabla 21.**

*Tarifas por contenedor Barranquilla Montreal*

<b>Nombre de Producto</b>	<b>Tipo de Carga</b>	<b>Valor Tarifa USD</b>
CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	2.100
	Contenedor de 20'	2.100
	Contenedor de 40'	2,500
	Contenedor de 40'	2,500
	Contenedor de 40' high cube	2,500
	Contenedor de 40' high cube	2,500

Elaboración propia. Datos tomados de 2016 Procolombia, 2016

Para este país hay 11 empresas ( CMA-CGM, CCNI, CSAV, EVERGREEN, HAMBURGSÜD, HAPAG-LLOYD, MAERSK, MSC, MOL, SEABOARD MARINE, ZIN) las cuales tienen una alta frecuencia donde mueven la mercancía desde 9 hasta 30 días. Todas estas empresas cuentan con la facilidad de transportar los diferentes tipos de contenedores, lo que hace que estas empresas, tengan un precio competitivo y un excelente servicio.

Para la empresa De Los Montes, lo más importante es poder llegar a competir en un mercado diferente sin correr mucho riesgo y tener una responsabilidad dividida con el comprador, debido a esto, decidimos que la mejor opción es el precio FOB; ya que, el vendedor se encarga del entregar la mercancía en el puerto y buque acordado por el comprador, esto limita la responsabilidad del vendedor hasta este punto, todos los gastos y riesgos que puedan ocurrir desde el cargue del producto, corren por el lado del comprador, como también corresponde los permisos de importación y despacho de la mercancía. (Proexport, 2012)

#### ***2.1.4.5 Gestión Comercial***

Procolombia como entidad encargada de promover las exportaciones colombianas, tiene diferentes planes para desarrollar conexiones con el fin de promover el crecimiento de las diferentes empresas que tienen como objetivo de exportar en el corto plazo.

La macro rueda de negocios es el formato más importante donde las empresas nacionales reciben la visita de unos posibles socios comerciales. Procolombia se encarga de analizar las afinidades e intereses que tienen tanto las empresas nacionales como los posibles socios, volviendo los días de la macro rueda muy productivos.

Por otro lado, las ferias internacionales, las empresas nacionales van para una región específica donde han analizado que hay unas buenas oportunidades de penetrar el mercado teniendo en cuenta la oferta de las empresas. En ella, Procolombia patrocina a las organizaciones cambio de cierta cantidad de negocios cerrados,

Las empresas con intenciones de exportar su producto, en Procolombia encuentran el apoyo necesario para sacar adelante el proyecto guiándolos en su proceso de encontrar nuevos clientes y explorar diferentes mercados.

Este es un paso donde la empresa “De Los Montes”, sacaría mucho provecho una vez tome la decisión de exportar; ya que, mediante estas macroruedas la compañía puede ampliar su

“*networking*” conociendo posible clientes potenciales y seguros que estén interesados en su producto.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de internacionalización que debe tener la empresa “De Los Montes” debería seguir el modelo de las *“born global”* debido a que esta tiene un riesgo mínimo y da la posibilidad de invertir según la demanda que este teniendo el país en el que se desea participar. Teniendo en cuenta la capacidad de producción, los sellos de calidad y el capital de trabajo, Carlos debería empezar el proceso de internacionalización mediante agentes que le ayuden a comercializar el producto en el otro país y el solo ser responsable de mercancía hasta el buque donde se carga la mercancía.

Después de los distintos análisis que se realizaron en este estudio de factibilidad para un proceso de internacionalización de la empresa “De Los Montes”, podemos concluir que el mercado canadiense tiene muy buenas oportunidades para la categoría del cacao orgánico, gracias al alto poder adquisitivo que tienen sus residentes, la empresa puede obtener mayor rentabilidad participando en este mercado, Sin embargo, a la empresa “De Los Montes”, le hace falta organización en cuanto crecimiento ponderado y una estructura de costos más consolidada que le permita conocer su empresa al detalle.

Como primera medida, Carlos, debería contratar personal especializado en temas comerciales con el fin de hacer un mayor seguimiento de sus cuentas claves para tener datos más acertados sobre la viabilidad y la posibilidad de crecimiento en el mercado Colombiano, y así Carlos se podría enfocar más el proceso de internacionalización y en el aumento de la producción así le permitiría obtener un mayor beneficio económico en términos de producción de su producto, su misión y visión debería transformarse para dar a conocer su producto internacionalmente y darle un nuevo foco a la compañía.

Para el posicionamiento de marca, la empresa “De Los Montes”, debería ampliar su portafolio y estar presente en distintos segmentos como lo pueden ser los nibs, chocolatinas ya terminadas y asociaciones con otras marcas con mayor reconocimiento para que en el mercado, la empresa sea más reconocida para que de esta manera, los consumidores al ver distintos productos solo por el reconocimiento de la calidad, prefieran el portafolio de la empresa a la de la competencia.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco mundial. (2016). *Datos banco mundial*. Recuperado de [http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=CA&start=2007&view=chart&year\\_high\\_desc=true](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=CA&start=2007&view=chart&year_high_desc=true)
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1979). *A Theory Of International Operations*. North Holland, Amsterdam: European Research In International Business
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico , México: Pearson Educación.
- Dirección de impuestos y aduana. (2016). Documento metodológico del cacao. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/doc\\_met\\_cacao.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/doc_met_cacao.pdf)
- Dirección de impuestos y aduana. (2016). Perfil de la mercancía. Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Fair Trade. (2016). Cocoa. Recuperado de <http://www.fairtrade.net/products/cocoa.html>
- Fedecacao.com.co (2016). Producción nacional registrada de cacao en grano por departamentos de 2002 – 2014. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Mcgraw Hill.
- Government of Canada. (2016). Canada Border Services Agencies. Recuperado de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/guide-eng.html>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México, México: Thomson Learning.
- Hitt, M., Black, S., Porter, L., (2006). *Administración*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Hymer, S. (1976). *The International Operation of Nacional Firm. A Study Of Direct Foreign Investment*. Boston, Estados Unidos: MIT Press

- ICCA. (2016). Acuerdo Sectorial de competitividad de la cadena del cacao del cacao y su agroindustria. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0125e/B0125e.pdf>
- Canadian Border Services Agency. (2016). Step-by-Step Guide to Exporting Commercial Goods from Canada. Recuperado de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/guide-eng.html>
- Intradebid. (2016). Preferential market access. <https://www.intradebid.org/app/web/acceso-mercados/index#reglas>
- Johanson y Wiedershaeim-Paul. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of management studies*, (12), p. 307.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kindleberger, C P. (1969). American Business Abroad. New Haven, Estados Unidos: Yale University Press.
- Kotler, P. (1993). DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA análisis, planeación implementación y control. Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Lucker. (2016). Granja Lucker. Recuperado de <http://www.casaluker.com/granja-luker/>
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). Network Dyads in entrepreneurial setting: A Study of The Governance of exchange relationships, *Administrative Science Quaterly*, (12), p. 561-583.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Plan Nacional De Desarrollo Cacaotero 2012–2021. Recuperado de: <http://conectarural.org/sitio/material/plan-nacional-de-desarrollo-cacaotero-2012%E2%80%932021>.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2013). Guía Ambiental Para El Cultivo De Cacao, Segunda Edición. Recuperado de: [http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub\\_doctecnicos/fedecacao-pub-doc\\_05B.pdf](http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub_doctecnicos/fedecacao-pub-doc_05B.pdf)
- Porter, M. (2012). Ser Competitivo. Madrid, España: Ediciones Deusto

- Procolombia.co. (2016). Ruta Exportadora. Recuperado de <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- Reid, S. D (1984). Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms. *Journal of Business Research*, (12), p. 141-157.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión de síntesis de la literatura. *Información comercial española (ICE)*, (781), p, 117-128
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Root, F (1994). *Entry Strategies for international market*. Nueva York, Estados Unidos: Lexington Brooks.
- Santander. (2016). Canada: llegar al consumidor. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Sectorial. (2016). El buen desempeño del sector confitería y chocolate colombiano. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51256>
- Serna, H (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores.
- Thomas, M. J. y Araujo, L. (1985). Theories of Export Behavior: A Critical Analysis. *European Journal of Marketing*, (19), p. 42-52
- Trademap.org (2016). Total exportaciones de Colombia en toneladas de granos de cacao. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)