

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES DE
C.I SANTANDEREA DE ACEITES S.A**

HUGO ALBERTO DIAZ ORTIZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
Bucaramanga
2012**

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES DE
C.I SANTANDEREA DE ACEITES S.A**

HUGO ALBERTO DIAZ ORTIZ

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
HERNAN PABÓN BARAJAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
Bucaramanga
2012**

AGRADECIMIENTOS

El autor quiere dar especial agradecimiento a:

- * Dios sin quien no hubiera logrado finalizar esta meta académica y logro tan importante.

- * Mi familia, Antonio, María Teresa, Iván y Silvia, quienes son el motivo más grande para salir adelante, y quienes me han brindado su amor, cariño y respaldo para la consecución y logro mis proyectos.

- * Toda la organización C.I SACEITES S.A representada en sus colaboradores, el equipo de gerentes, jefes de área y operarios; pero de manera muy especial a los ingenieros John Edison Barbosa Sánchez, Gilberto Gómez Ordoñez, Christian Mantilla Barrera, Luz Marina Chinchilla y Pablo Herrera Palencia, excelentes líderes y gerentes, quienes me brindaron la oportunidad de capacitarme, y de formar parte de la familia Saceites, y quienes enriquecieron con su experiencia y conocimiento varios aspectos de mi vida profesional.

Hugo

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. DESCRIPCION DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 ELEMENTOS DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	19
1.5 JUSTIFICACION	19
1.6 OBJETIVOS	20
1.6.1 Objetivo general	20
1.6.2 Objetivos específicos	20
2. MARCO TEORICO	21
2.1 MARCO HISTORICO	21
2.2 PLANEACION ESTRATEGICA	23
2.2.1 Elementos de la planeación estratégica	24
2.3 AUDITORIA EXPORTADORA	24
3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	26
3.1 ANTECEDENTES	26
3.1.1 Identificación de la empresa	26
3.1.2 Representante legal	26
3.1.3 Reseña Histórica	26
3.2 ASPECTOS INSTITUCIONALES	28
3.2.1 Ubicación	28
3.2.2 Misión	28
3.2.3 Visión	28
3.2.4 Política de calidad	29
3.2.5 Política de seguridad	29
3.2.6 Valores corporativos	29
3.2.7 Certificaciones obtenidas	29
3.2.8 Participación gremial	30
3.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	30
3.3.1 Estructura organizacional	30
3.3.2 Número de empleados	32

3.3.3	Modelo organizacional	33
3.3.4	Descripción del equipo directivo	34
3.3.5	Nivel educativo del personal	42
3.3.6	Cultura organizacional	43
3.3.7	Comunicación interna	45
3.3.8	Selección del recurso humano	49
3.4	ANALISIS DE LA PRODUCCION	52
3.4.1	Descripción del proceso productivo	52
3.4.2	Nivel de utilización de la capacidad instalada	55
3.5	ANALISIS FINANCIERO Y CONTABLE	56
3.5.1	Análisis de los estados financieros	56
3.5.2	Análisis financiero a partir de los indicadores	66
3.6	VENTAS Y MERCADEO	74
3.6.1	Política de ventas	74
3.6.2	Análisis del portafolio de productos	75
3.6.3	Fuerza de ventas	81
3.6.4	Canales de distribución	81
3.6.5	Participación en el mercado nacional	81
3.6.6	Mercadeo y servicio al cliente	82
3.7	MERCADEO INTERNACIONAL	82
3.7.1	Descripción de los productos exportados	82
3.7.2	Países a los que se desea exportar	83
3.8	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	83
4.	ANALISIS DEL SECTOR DE LA PALMA DE ACEITE	84
4.1	CARACTERISTICAS DEL ACEITE DE PALMA AFRICANA	84
4.2	HISTORIA DE LA PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA	85
4.3	LOCALIZACION DE LOS CULTIVOS	86
4.4	PRODUCCION NACIONAL	88
4.5	VENTAS DE ACEITE CRUDO DE PALMA	92
4.5.1	Ventas nacionales	92
4.5.2	Comercio exterior	93
4.6	PRODUCCION Y CONSUMO MUNDIAL DE ACEITES Y GRASAS	95
4.6.1	Producción mundial	95

4.6.2	Consumo mundial	98
4.6.3	Comercio mundial	98
5.	INTELIGENCIA DE MERCADOS	100
5.1	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO A EXPORTAR	100
5.2	INFORMACION DE COMERCIO EXTERIOR	101
5.2.1	Exportaciones	101
5.3	PRESELECCION DE LOS MERCADOS	104
5.4	INFORMACION GENERAL DEL PAIS OBJETIVO – ESTADOS UNIDOS	106
5.4.1	Información socioeconómica	106
5.4.2	Balanza comercial con Colombia	108
5.4.3	Arancel y otras barreras no arancelarias	108
5.5	INFORMACION DEL MERCADO SHORTENING DE ESTADOS UNIDOS	109
5.5.1	Producción de aceites y grasas en general	109
5.5.2	Importaciones de aceite y grasas	110
5.5.3	Ofertas y consumo de shortening	111
5.5.4	Proveedores de aceite de palma y sus fracciones	112
5.5.5	Consumo de aceite de palma	113
5.5.6	Análisis de la competencia	114
5.5.7	Barreras de entrada	115
5.5.8	Canales de distribución	116
5.6	LOGISTICA DE EXPORTACION	116
5.6.1	Costos y gastos de origen	117
5.6.2	Costos asociados al transporte internacional	119
6.	PLAN EXPORTADOR	121
6.1	EVALUACION DE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA	121
6.1.1	Análisis DOFA	121
6.2	PLANEACION DE LA EXPORTACION	123
6.2.1	Objetivos estratégicos del plan de exportación	123
6.2.2	Metas anuales de venta de exportación	123
6.2.3	Planteamiento estratégico	124
7.	CONCLUSIONES	127
8.	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFIAS	132

WEBGRAFÍAS
ANEXOS

134
135

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Esquema general de la estructura organizacional de C.I. SACEITES S.A.	32
Tabla 2.	Aspectos cualitativos de cada director y coordinador de comercio exterior.	37
Tabla 3.	Nivel de experiencia internacional.	41
Tabla 4.	Fuentes de vinculación.	51
Tabla 5.	Criterios de selección del personal.	51
Tabla 6.	Forma de contratación.	51
Tabla 7.	Balance general de C.I. SACEITES S.A.	58
Tabla 8.	Pérdidas y ganancias C.I. SACEITES S.A.	59
Tabla 9.	Activos resumidos.	61
Tabla 10.	Pasivos no operacionales.	61
Tabla 11.	Resumen pasivos.	62
Tabla 12.	Comportamiento de los gastos operacionales.	64
Tabla 13.	Participación de las utilidades operacionales de exportación.	65
Tabla 14.	Capital de trabajo operativo.	67
Tabla 15.	Pasivos operativos.	67
Tabla 16.	Calculo KTNO	67
Tabla 17.	Productividad KTO.	69
Tabla 18.	Nivel de endeudamiento.	69
Tabla 19.	Endeudamiento financiero.	70
Tabla 20.	Márgenes de utilidad.	71
Tabla 21.	Márgenes de rentabilidad de acuerdo al destino de las Ventas.	72
Tabla 22.	Rentabilidad de los activos ROA.	72
Tabla 23.	Rentabilidad del patrimonio ROE.	73
Tabla 24.	Rotación de cartera.	74
Tabla 25.	Periodo de recaudo.	74
Tabla 26.	Portafolio de productos.	75
Tabla 27.	Descripción de productos exportados.	83
Tabla 28.	Países a los que desea exportar.	83
Tabla 29.	Distribución del área sembrada con palma de aceite por zonas.	87
Tabla 30.	Producción de aceite y almendra de palma.	90
Tabla 31.	Producción de aceite de palma por zona.	90
Tabla 32.	Ventas locales de aceite de palma. Ene-Sep. 2004/2005/2006	92
Tabla 33.	Importaciones de aceites y grasas.	95

Tabla 34.	Producción mundial de aceite.	95
Tabla 35.	Producción mundial de aceite por país.	97
Tabla 36.	Comercio mundial de aceites y grasas.	99
Tabla 37.	Ficha Técnica del producto a exportar.	100
Tabla 38.	Exportación total de grasas y aceites vegetales y animales. FOB USD.	102
Tabla 39.	Destino de exportaciones de aceites y grasas vegetales y animales. Valor USD FOB.	102
Tabla 40.	Exportaciones de aceites y grasas refinadas vegetales. Valor FOB USD.	103
Tabla 41.	Principales rubros de exportación de aceites y grasas para el año 2007.	104
Tabla 42.	Exportadores de aceites y grasas.	104
Tabla 43.	Variables de preselección de mercados.	105
Tabla 44.	Balanza comercial de Colombia.	108
Tabla 45.	Producción de grasas y aceites vegetales y animales.	109
Tabla 46.	Total importaciones aceites y grasas. Cifras en USD.	110
Tabla 47.	Total importaciones aceites y grasas. Toneladas.	111
Tabla 48.	Shortening. Oferta y disposición. Estados Unidos, 1997 – 2006.	112
Tabla 49.	Consumo domestico de aceite de palma.	113
Tabla 50.	Matriz costos de exportación.	120
Tabla 51.	DOFA.	122
Tabla 52.	Metas anuales de venta de exportación.	123
Tabla 53.	Planteamiento estratégico 1. Del mercado.	124
Tabla 54.	Planteamiento estratégico 2. De la empresa.	125
Tabla 55.	Planteamiento estratégico 3. Del producto.	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema general de la estructura organizacional de C.I. SACEITES S.A.	31
Figura 2. Proceso de selección de personal.	50
Figura 3. Aceite oleosander y bucaro.	76
Figura 4. Margarina latina.	77
Figura 5. Aliñado graso margapan.	77
Figura 6. Margarina hojaldre bucarina.	78
Figura 7. Shortening.	78
Figura 8. Aceite bucaro y oleosander.	79
Figura 9. Margarina sabrina.	80
Figura 10. Aceite cremoso búcaro fritura.	80
Figura 11. Cadena productiva de la industria de los aceites y grasas.	89
Figura 12. Distribución de la producción de aceite de palma.	91
Figura 13. Exportaciones de aceite de palma 2.006.	94
Figura 14. Mapa de ESTADOS UNIDOS.	107
Figura 15. Países proveedores de aceite de palma y sus fracciones.	113

ANEXOS

		Pág.
Anexo A.	Venezuela	136
Anexo B.	Estados Unidos	137
Anexo C.	Perú	138
Anexo D.	Trinidad y Tobago	140
Anexo E.	Chile	141
Anexo F.	Panamá	142
Anexo G.	Jamaica	144
Anexo H.	Barbados	145
Anexo I.	Republica Dominicana	146
Anexo J.	Brasil	148

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES DE C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A.*

AUTOR: Hugo Alberto Díaz Ortiz **

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, estrategia, exportaciones, comercio, oleaginosas, grasas vegetales.

CONTENIDO: La planeación estratégica aplicada al desarrollo de las ventas de exportación constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de los negocios internacionales. Su aplicación implica un proceso metodológico el cual va desde la revisión del objeto misional de una organización, su visión de negocio hasta el establecimiento de estrategias y acciones concretas que le de mayor competitividad a la organización en un entorno comercial determinado con altos niveles de exigencia, mas aun cuando se vienen suscribiendo entre Colombia y otros países tratados de libre comercio.

La empresa objeto de este estudio es consciente de los cambios del entorno comercial internacional, y de cómo de prepararse para enfrentarlos, por lo cual debe realizar un proceso de reflexión estratégica dirigido a las ventas en mercados internacionales, buscando así superar las debilidades estructurales, financieras, y comerciales que requiere para competir en el exterior.

Siguiendo el esquema metodológico para realizar un plan estratégico exportador, se realizó entonces un análisis interno de la organización, estudiando aspectos como su cultura organizacional, indicadores financieros, perfil de sus directivos y ejecutivos, y políticas comerciales entre otras variables, para determinar las fortalezas y debilidades que impactan directamente el desarrollo de los mercados internacionales.

Posteriormente, para poder llegar a las oportunidades y amenazas para el negocio, se hizo un análisis del sector económico en el cual se encuentra la organización así como del sector externo, abarcando aspectos comerciales y de competencia en mercados con potencial de exportación para las grasas comestibles de origen vegetal.

Por último, a través de una herramienta gerencial como la matriz DOFA, se compilaron las diferentes conclusiones arrojadas de los análisis interno y externo, para diseñar posibles estrategias dirigidas al mercado, al producto y a la empresa que pudieran aplicarse con el objetivo de desarrollar las ventas en los mercados de exportación que presentan mayor oportunidad.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingeniería Físicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Hernán Pabón

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC EXPORT PLAN FOR THE DEVELOPING OF EXPORTATIONS OF C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A.*

AUTHOR: Hugo Alberto Diaz Ortiz **

KEY WORDS: Strategic plan, marketing plan, exportations, commerce, oilseeds, shortenings.

CONTENT: Strategic planning applied to the developing of exportations sales is an essential tool for the international business development and for the expansion of the organization. Its application involves a methodical process which goes from the review of the mission and strategic objectives to the establishment of strategies and actions that give the organization more competitive into a specific commercial environment with high standards, even more if free trade agreements are subscribed intensively like nowadays.

The company under study is aware of the changes that occur in the international trading environment, how they affect it, and how it has to prepare to face it. This situation leads to the company to start a process of strategic thinking and planning to enter and increase international sales, seeking in that way to overcome the structural, financial, commercial and product weaknesses.

Following the methodological framework for a strategic export plan, it was performed an internal analysis of the organization, considering aspects such as organizational culture, financial indicators, profile of its managers and executives, trade policy and other variables to determine the strengths and weaknesses that directly impact on the development of international markets

Later, to get the opportunities and threats for the business, an analysis of external market and the economic sector which the organization belongs to was carried out. Different aspects associated to the market of edible vegetable fats like competence in potential markets were analyzed also.

Finally, through a management tool such as SWOT matrix, different conclusions drawn from the internal and external analysis were compiled to design possible strategies for the market, product and company. These strategies could be applied in order to develop sales in export markets that have higher commercial opportunities.

* Work of degree

** Faculty of Physical Mechanics Sciences, School of Industrial and Business Studies - Director Hernan Pabón

INTRODUCCION

Dada las reglas que hoy rigen el comercio internacional en donde se establecen acuerdos de manera acelerada y cada vez más los países van abriendo sus estructuras socioeconómicas en busca de sostenerse y aumentar su crecimiento, las organizaciones empresariales colombianas se han visto en la necesidad de buscar nuevos horizontes de mercados a los cuales llegar para mantenerse en un mundo el cual cada vez es más competido en la conquista de los consumidores.

La globalización es fenómeno permanente que no se detiene, las empresas en el mundo están trasladando sus operaciones hacia países donde puedan adquirir ventajas competitivas, ya sea con mano de obra más económica, adquisición de materias primas a menos costos o simplemente trasladando sus actividades de apoyo como el de servicio post-venta a los clientes y de publicidad.

Es así como surge, ya no como una necesidad, sino más bien como una obligación, el que empresas como C.I Santandereana de Aceites S.A deba desarrollar un plan estratégico exportador en donde se establezcan sus estrategias y acciones gerenciales y comerciales que la orienten en la búsqueda y conquista de nuevos clientes y mercados, para de esa manera poder competir con empresas extranjeras dentro de su mismo mercado nacional en su defensa, crecimiento y sostenibilidad, e internacional en su participación y expansión.

Además de las anteriores, otras razones por las cuales una empresa como la que se expone en este estudio tiene para tomar una decisión de salir a los mercados internacionales, se relaciona con varios aspectos como: aumentar sus ventas y los retornos de las mismas para favor de sus accionistas y colaboradores, existencia de un mercado nacional saturado, vender la sobreoferta de producción y aprovechar la capacidad instalada entre otras más.

Un Plan Estratégico Exportador bien definido permite entonces llegar a ese objetivo, permite establecer metas claras que le dan curso a la misión y visión de una organización. Con la habilidad de tener una visión amplia de los que sucede internamente dentro de una organización y en el ambiente externo con el desempeño económico de los países y de otras empresas, la gerencia podrá realizar una valoración de cuáles actividades de la compañía le generarán valor a sus clientes y le permitirán flexibilidad para incursionar en mercados totalmente diferentes al propio.

El diseño estratégico de un plan exportador siempre empieza con una análisis que le permite entender a la organización cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué puede la compañía hacer y reconocer si existen barreras que puedan entorpecer el trabajo. Es por eso que, se deben considerar otros aspectos muy importantes además de la compañía como son: el producto, los competidores y los intermediarios de la cadena logística.

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sin ser ajena a las nuevas circunstancias económicas y de desarrollo y competencia global, C.I Santandereana de Aceites S.A (C.I Saceites S.A) es una empresa comprometida con su región en contribuir al desarrollo de la calidad de vida de sus accionistas, clientes y colaboradores; para apoyar ese desarrollo ha tomado desde hace algunos años la decisión de incursionar en los mercados internacionales como su nuevo objetivo comercial para su crecimiento en el futuro. Sin embargo, en busca de ese objetivo macro, sus directivas y ejecutivos se han encontrado con algunas barreras en puntos clave, desde su capacidad interna para responder a las necesidades de los clientes internacionales y que hoy han pasado a constituir evidentes debilidades para poder cumplir con su objetivo comercial, pasando por factores externos como la inestabilidad de los precios internacionales de las materias primas y el mercado cambiario, hasta inconvenientes en toda la cadena logística y comercial.

Luego de las experiencias que sobre el tema de exportaciones tiene hasta ahora la compañía, y teniendo en cuenta que hoy no existe un plan estratégico de exportaciones orientado al desarrollo de las ventas de sus productos en los mercados internacionales, se hace necesario diseñar de manera más adecuada los pasos estratégicos para estimular el correcto crecimiento de un programa comercial orientado a la búsqueda del éxito en el tema exportador; empezando por identificar el propósito real de la alta dirección en incursionar en los mercados exteriores hasta el formular un plan que permita llegar a dichos mercados de una manera más efectiva y con el cual toda la organización, desde los niveles operativos hasta su junta directiva, se sienta identificado y comprometido.

1.2 ELEMENTOS DEL PROBLEMA

- Capacidad de producción insuficiente.
- Nivel de experiencia medio en los negocios internacionales.
- Recursos financieros limitados.
- Orientación estratégica a los mercados internacionales.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué diagnóstico se le ha realizado a la empresa C.I. SACEITES para conocer su potencial exportador?
- ¿Qué análisis se ha hecho del sector de la palma de aceite?
- ¿Qué conocimientos tiene la empresa sobre los mercados internacionales para la exportación de aceites y grasas comestibles?
- ¿Cuáles son las metas en el plan de acción que tiene la empresa para garantizar el éxito del plan estratégico exportador?

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance de la investigación va desde el análisis interno de la organización C.I. Santandereana de Aceites S.A en su estructura administrativa, técnica y humana, hasta el diseño y propuesta de un plan estratégico exportador. En este trabajo no se evaluará la puesta en marcha y los resultados de la implementación de dicho plan.

1.5 JUSTIFICACION

La planeación estratégica es muy importante a la hora de emprender proyectos de cualquier tipo y en especial empresariales y/o comerciales. Dos son las causas sobre las cuales se fundamenta este trabajo. En primer lugar, con éste se

pretende exponer y poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre herramientas gerenciales clave, que como la planeación estratégica, aportan para el desarrollo de las organizaciones en busca del éxito comercial. En segundo lugar, analizando el problema y los objetivos es muy propio manifestar que el presente trabajo busca igualmente presentar a la organización C.I Santandereana de Aceites S.A una propuesta gerencial para incrementar de manera estratégica sus exportaciones a través de una correcta planeación de sus actividades en vista de que sus esfuerzos para el crecimiento están orientados hacia los mercados internacionales.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico exportador dirigido al desarrollo e incremento de las ventas de exportación para C.I Santandereana de Aceite S.A.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa C.I Santandereana de Aceites S.A., para conocer su potencial exportador.
- Analizar el sector de la palma de aceite en Colombia.
- Realizar inteligencia de mercados para identificar el mercado potencial de exportación.
- Diseñar un plan de acción para el plan estratégico de exportación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO HISTÓRICO

C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A dentro de su política comercial no ha desarrollado un Plan Estratégico Exportador con todas las variables que debe contener un trabajo de estos. Existe un documento elaborado en el 2.002 por el Comité de Exportaciones de la compañía el cual se denominó Plan Exportador, pero solo incluye variables y actividades para el mejoramiento técnico, tecnológico y productivo de la compañía, pero ha dejado a un lado el trabajo de analizar las estrategias de mercadeo y comercialización de sus productos en el exterior así como el talento humano, es decir, no incluye de manera integral todos los aspectos de la compañía; sin embargo su aporte es complementario y no es para menos importante para la formulación y desarrollo de este nuevo documento.

Por otro lado, la empresa se ha valido de la metodología de la creación de un Plan Exportador de PROEXPORT, organismo del gobierno encargado de las promoción de las exportaciones, en el cual simplemente hace un breve estudio de inteligencia de mercado basado en el nivel de importaciones de los países de interés y posteriormente formula acciones que van en función de la búsqueda de nuevos clientes como participación en ferias, misiones comerciales de vendedores, participación en ruedas de negocios, entre otras. No obstante, tampoco es suficiente con esta ayuda, pues dicho plan no asegura la permanencia en un mercado, simplemente porque no cuenta con actividades dirigidas a fortalecer su posición estratégica allí.

Las primeras operaciones comerciales de gran importancia de exportación realizada por C.I SANTANDEREANA DE ACEITE S.A fueron con destino a Venezuela entre los años 1.999 a principios del 2.001, con un promedio de exportaciones de cerca de un millón y medio de dólares (US\$1.500.000,00). Sin embargo, en 2.001 debido a las nuevas condiciones comerciales dadas por el gobierno de Hugo Chávez, presidente del vecino país, se impuso una salvaguardia a la importación de aceites refinados provenientes de Colombia del 29% lo cual hizo que dicho mercado prácticamente desapareciera. Hoy día se dan exportaciones nuevamente hacia Venezuela por parte de otras empresas, pero ello significa pasar por una alta burocracia y trámites engorrosos que en ocasiones supone ofrecer el pago de comisiones a funcionarios públicos de ese país.

En vista de la gran pérdida que significó el mercado de Venezuela, la Alta Gerencia decidió dentro de sus estrategias la búsqueda de nuevos mercados de exportación, dando como resultado que para el mes de febrero del año 2.003 se cristalice el ingreso al mercado de Panamá con el Aceite Sarita a través de un importador - distribuidor en ese país.

En octubre de 2.004 inicia operaciones de exportación a Puerto Rico con la venta principalmente de mezclas de aceites vegetales comestibles y en febrero de 2.005 incursiona en el mercado de Estados Unidos con nuevos productos como el Shortening (grasas especiales).

Para el año 2.005 las exportaciones de la compañía a esos tres mercados totalizaron cerca de 4.8 millones de dólares, un 20% del total de ingresos por ventas de la compañía en el mismo periodo. Sin embargo se hace evidente la necesidad de que la compañía desarrolle estrategias más elaboradas que vayan acorde con las exigencias y realidades de los mercados internacionales, pues para los siguientes años el comportamiento de las ventas al exterior ha tenido un comportamiento similar.

2.2 PLANEACION ESTRATEGICA

Antes de revisar teóricamente que es planeación estratégica, se da inicio a abordar el concepto de “Estrategia”. La Estrategia consiste en motivar a que todas las actividades o procesos al interior de la organización que estén orientadas al cliente y que le generan valor, se hagan de manera diferente a como lo hacen los demás.

El desempeño de una compañía tiene que ver con el de hacer ganancias para sus accionistas y generar valor a sus clientes. Para ello adiciona valor a sus recursos, el cual debe ser muy fácilmente identificable por los clientes para que decidan gastar su dinero en sus productos o servicios. Sin embargo esto se hace más difícil cuando se trata de vender productos en el exterior, donde el mercadeo, las entregas a tiempo y la asistencia al cliente son fundamentales dada sus costumbres y estilo de vida; sus necesidades son diferentes lo que exigirá al mismo tiempo que las maneras como se promocióne el producto también deban de ser diferentes. Sin embargo, desde el punto de vista teórico, los negocios a nivel internacional siguen un mismo método al doméstico, que tiene que ver con una adecuada planeación estratégica.

Es por lo anterior que se define que toda organización, no solamente para su desempeño local sino también para el exterior, que tenga una visión de largo plazo deberá tener un direccionamiento estratégico plasmado en un plan estratégico o mapa estratégico compuesto de varios elementos importantes que enmarcarán sus actividades hacia unos logros o metas, los cuales en el tiempo son revisados y/o actualizados para ser redefinidos; dentro de dicho mapa estratégico se concibe el plan estratégico exportador dirigido al trabajo en los mercados internacionales, y es ahí donde hará énfasis este trabajo.

2.2.1 Elementos de la planeación estratégica.

- **Visión.** Es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización. Es lo que quiere la EMPRESA, DEPARTAMENTO, SECCION o AREA en el futuro¹.
- **Misión.** Es el propósito o razón de ser o existir de la organización, por el cual la empresa fue creada.
- **Valores.** Son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales la organización nace.
- **Políticas.** Son las guías de acción y pensamiento para la toma de decisiones gerenciales. Estas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos.
- **Objetivos.** Enunciados de dirección a largo plazo que generan un conjunto de decisiones sobre lo que la organización desea lograr y tienen que ver con el propósito esencial de la institución enmarcado en su Misión.
- **Estrategias.** Se refiere a los métodos y/o medios de largo plazo utilizados para lograr los objetivos generales o de largo plazo.

2.3 AUDITORIA EXPORTADORA

El ejercicio de analizar las debilidades y fortalezas de una empresa que aspira ingresar a los mercados internacionales puede ser hecho a través de un análisis interno de la compañía llamado Auditoria de Exportación. Este análisis debe establecer si la compañía puede en realidad considerarse para ingresar a los mercados internacionales o si por el contrario debe realizar ajustes a sus procedimientos y estructura funcional y estratégica².

El primer gran desafío para abordar el mercado mundial es contar con la información que permita conocer la propia empresa en sus distintas facetas: su

¹ GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. McGraw Hill, 1998.

² Export Planner 2004. A comprehensive Guide for prospective exporters in developing countries. Centre for the promotion of Imports from developing countries – CBI.

organización interna, su capacidad de producción, su productividad, su situación financiera y económica, su cultura y forma de conducción³.

La Auditoría de Exportación requiere de un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades de acuerdo a la estructura y recursos con los que cuenta la compañía, así como un análisis de los instrumentos comerciales que la compañía utiliza y que tan efectivos son. Dichos recursos están divididos principalmente en: antecedentes del equipo directivo, experiencia laboral, las políticas, medios, métodos y tecnología entre otros.

³ ARESE.Hector Félix. Práctica Profesional de Negocios Internacionales. Norma, 2.004.Pag-31.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Identificación de la empresa. C.I SANTANDEREANA DE ACEITE S.A es una sociedad anónima creada mediante escritura pública número 0278 el 02 de Febrero de 1981; es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de aceites, grasas y margarinas para el consumo humano y para uso industrial. Está localizada en el municipio de Girón, Santander, COLOMBIA; y pertenece al sector agroindustrial dentro de la cadena de la Palma de Aceite Africana.

3.1.2 Representante Legal. Al momento de inicio del trabajo de investigación, el Ing. Gilberto Gómez Ordóñez, ingeniero industrial de la Universidad Industrial de Santander – UIS, es el Gerente y Representante Legal de la compañía.

3.1.3 Reseña Histórica. El 2 de Febrero de 1.981 en la ciudad de Bucaramanga se decidió conformación de una sociedad limitada que se denominó SANTANDEREANA DE ACEITES LTDA., con capital de un millón de pesos (\$1.000.000)⁴ registrada en la Notaría tercera del círculo de Bucaramanga. En ese mismo año empieza la adquisición de equipos de última generación del momento, e igualmente adquiere a Hilanderías del Fonce 13.000 metros cuadrados de terrenos. La constitución de la empresa surge como resultado de un estudio de factibilidad que media la probabilidad de constituir una empresa refinadora de aceites en el oriente colombiano gracias al auge que se venía dando desde los años sesenta con los cultivos del aceite de palma africana.

⁴ HERRERA ARIZA, Elmer Augusto. Trabajo de Investigación de Empresas en Santander. Santandereana de Aceites S.A. Creación y Evolución en sus primeros Diez Años. 1992. P.32. Centro de Documentación y Archivo Original de C.I SACEITES S.A.

En 1983 se da inicio a la adecuación del terreno y posteriormente el montaje de los equipos. En agosto de ese mismo año se inicia la compra de las primeras 30 toneladas de materia prima a Palmas Oleaginosas Hipinto y ya para Noviembre se inicia la comercialización de aceites con la marca Búcaro.

Para 1984 se hace la ampliación de la planta de fraccionamiento aumentando la capacidad de refinación a 24 toneladas por día. Su nómina era conformada por solo 14 personas.

1988 es un año importante para la compañía pues se da la consolidación administrativa y financiera y el fortalecimiento a través de nuevas inversiones por parte de los accionistas para el montaje de la nueva planta de margarinas.

En 1990 se instituye el Plan de Mejoramiento Permanente y ya para 1998 se dobla la capacidad de producción para ampliar la atención al mercado nacional y empieza sus intentos hacia los mercados de exportación, especialmente hacia Venezuela.

El 29 de Octubre de 2002, cumpliendo por lo denotado dentro de lo que se denominó el Plan Exportador, se protocolizó el nuevo objeto social de la compañía y cambiaría su razón social a C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A.

En febrero de 2003 inicia sus nuevas operaciones de exportación a Panamá y reactiva igualmente el mercado de Venezuela. No obstante este mercado se cierra de nuevo en el año 2005 debido a medidas de salvaguardia impuestas por el vecino país.

3.2 ASPECTOS INSTITUCIONALES⁵

3.2.1 Ubicación. Las instalaciones administrativas y la planta de producción de C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A, están ubicadas en la Zona Industrial Chimitá sobre el kilómetro 1 de la vía Palenque al Café Madrid, en el municipio de Girón del departamento de Santander, República de Colombia.

3.2.2 Misión. C.I SACEITES S.A. es una empresa industrial orientada al cliente, que en un proceso de mejoramiento permanente busca satisfacer las necesidades del mercado y contribuir a una mejor calidad de vida, con productos y servicios desarrollados a partir de grasas y aceites, cumpliendo con las expectativas de sus clientes, de sus accionistas, de sus colaboradores y de la comunidad.

3.2.3 Visión. C.I. SACEITES S.A diversifica y desarrolla rentablemente productos y servicios innovadores de calidad global, con un talento diferenciador que cautiva cada día a más y más hogares en el mundo y por ello goza del respaldo incondicional de sus Clientes, Accionistas, Colaboradores y la Comunidad.

Para alcanzar su visión, SACEITES trabaja en dos líneas claras de acción:

Expandir Geográficamente sus mercados, tanto por la vía de exportaciones, como a través de nuevas alianzas, adquisiciones o fusiones con empresas locales o de la región andina.

Combinar sus fortalezas internas con el potencial de nuevas marcas incorporadas al portafolio a través de su red de distribución.

⁵ La Misión, Visión, Valores Corporativos y Políticas son tomados de los documentos propios de la institución y están consignados como tal en el Manual de Calidad MC-6-01.

3.2.4 Política de Calidad. “En C.I Saceites trabajamos por satisfacer al Cliente de manera rentable, cumplimos con la ley, nos enfocamos mas a Prevención y Normalización, no obstante controlamos con medición y analizamos la información aplicando correctivos adaptables en el tiempo”.

3.2.5 Política de Seguridad. “En C.I Saceites trabajamos para mantener un Sistema de Gestión en Control y Seguridad enfocado a la prevención del Narcotráfico, Contrabando y Terrorismo, que genera confianza a nuestros clientes, accionistas, proveedores, colaboradores y autoridades en todas las manifestaciones de la empresa”.

3.2.6 Valores Corporativos. Los valores son principios generales por los cuales se rige la empresa y los miembros pertenecientes a ella. Son el fundamento sobre el cual reposa nuestra organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores y a la comunidad.

- Actuaré con **Valentía** ante los retos que en mi trabajo se presenten.
- Defenderé con **Equidad y Lealtad** la Empresa.
- Cumpliré mis deberes con **Responsabilidad**, **Perseverancia**, **Puntualidad** y **Disciplina**.
- Actuaré con **Honestidad**, **Respeto**, y **Ética** en todas mis manifestaciones.
- Trabajaré con gran sentido de **Compromiso**, orientado a satisfacer al Cliente y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

3.2.7 Certificaciones Obtenidas. Actualmente la empresa se encuentra certificada en sistemas de Gestión de la Calidad con la norma ISO9001:2000 y en la norma BASC (Business Alliance for Secure Commerce) que le permite mantener un sistema de seguridad y control en todos los eslabones de la cadena logística de exportación a través de la implementación de estándares que generan

confianza a sus clientes y proveedores dentro de cada una de las operaciones y procesos que realiza.

3.2.8 Participación Gremial. C.I SACEITES S.A busca participar activamente en los principales gremios y asociaciones empresariales a nivel nacional y dentro de la región, participando en su orientación estratégica a través de decisiones en sus juntas directivas y diferentes comités, buscando aportar al desarrollo de la región en los diferentes frentes que afectan a la industria y el comercio.

Los foros gremiales en los que participa son: La Federación Nacional de Cultivadores de Palma, La Asociación Nacional de Industriales – ANDI- regional Santander, en la Asociación BASC Capitulo Oriente como empresa afiliada y fundadora, y así mismo en la Asociación Frente de Seguridad Empresarial de Santander.

3.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

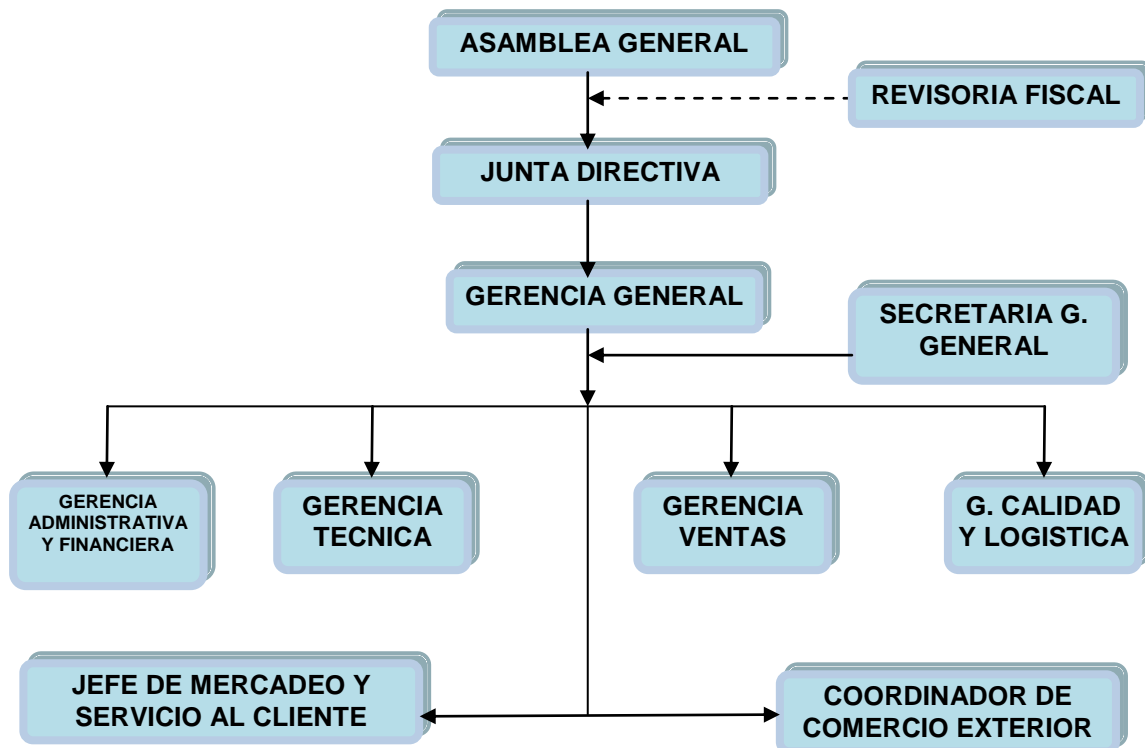
En esta sección se hará un diagnóstico y análisis para definir la situación actual de la empresa con respecto a las funciones y responsabilidades con las que cuenta el recurso humano, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en este aspecto. Dicho diagnóstico se hace a través de la Auditoria Exportadora, explicada en el marco teórico de este trabajo.

3.3.1 Estructura Organizacional.

C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A está conformada en su área directiva por una junta directiva en donde participa el Gerente General. Todos los años se hace convocatoria a sus accionistas a través de la Asamblea General que es el mayor estamento de la organización. En cuanto a las áreas funcionales, la empresa está dividida en cuatro gerencias: Gerencia Administrativa y Financiera, la Gerencia Técnica, Gerencia de Ventas y las Gerencia de Aseguramiento de la

Calidad y Logística. Por su parte Comercio Exterior y Mercadeo y Servicio al Cliente no están representadas como Gerencias sino que dependen directamente de la Gerencia General a través de jefaturas o coordinaciones (Ver figura 1).

Figura 1. Esquema general de la estructura organizacional C.I. SACEITES S.A.



Fuente: Departamento Gerencia de Aseguramiento de la Calidad y Logística. C.I Saceites S.A.

Cada una de las gerencias tiene a su cargo las diferentes áreas de operación y de soporte claves para el desarrollo de su negocio a través de jefaturas de los diferentes departamentos y de oficinas de coordinación. En la tabla 1 se muestran las dependencias de cada una de esas áreas a las diferentes gerencias.

Tabla 1. Esquema general de la estructura organizacional C.I. SACEITES S.A.

NIVEL DE GERENCIA	AREAS INVOLUCRADAS
1. GERENCIA GENERAL	Gerencias, Jefe de Mercadeo y Servicios al cliente, y el Coordinador de Comercio Exterior.
2. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Jefe Dpto. Gestión Humana, Jefe Dpto. Sistemas, Jefe Dpto. Suministros, Jefe Dpto. Contabilidad, Jefe Dpto. de tesorería y cartera, Coordinador del Centro de Administración de Documentos y Archivo, y el Asistente Financiero.
3. GERENCIA NACIONAL DE MERCADEO Y VENTAS	Unidad Estratégica de Negocios 1, Unidad Estratégica de Negocios 2, Jefe de Mercadeo y el Asesor Técnico de margarinas y grasas.
4. GERENCIA TECNICA	Jefe Dpto. Producción, Jefe Dpto. Control de Calidad, Jefe Dpto. Investigación y Desarrollo, Jefe Dpto. Mantenimiento, Coordinador de Buenas Prácticas de Manufactura, y Analista de Producción.
5. GERENCIA SISTEMAS DE GESTION INTEGRAL Y LOGISTICA	Coordinador de Almacenes y Coordinador Nacional de Transporte.

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

3.3.2 Número de Empleados⁶.

El total de empleados que laboran en C.I SACEITES S.A son 130 dentro de su nómina, 15 con calidad temporal y 70 que trabajan dentro de la planta de producción pero son suministrados por otras empresas proveedoras de insumos. La distribución de los empleados propios de la compañía es:

- Área Administrativa: 37
- Área Comercial: 30
- Área de Producción: 63

⁶ Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de la compañía.

3.3.3 Modelo Organizacional.

Se puede decir que el modelo organizacional que predomina en C.I SACEITES S.A es el de asociación y en menor medida de apoyo, es decir, predomina el trabajo en equipo en las esferas directivas de manera más importante que a nivel de cargos medios y menores, en donde la orientación es de responsabilidades y tareas asignadas. Sin embargo, el liderazgo se puede apreciar en ciertas áreas como la comercial, lo cual induce a que se encuentran ciertos rasgos de un modelo de apoyo o integración social donde la participación de los empleados es promovida y sus necesidades son reconocidas.

Dentro de la empresa existen los siguientes niveles de delegación y asignación de funciones:

- **Nivel Directivo:** Conformado por el gerente general y las diferentes gerencias de área, tiene a su cargo el diseño estratégico y la toma de decisiones de gran envergadura dentro de las diferentes áreas de la organización. Está en cabeza de la alta gerencia general el liderazgo del equipo y tiene al mismo tiempo la responsabilidad de presentar ante la Junta Directiva los resultados del periodo, las propuestas de inversión, la presentación de nuevos clientes en los nuevos mercados internacionales, entre otros aspectos de tipo legal, económicos y estratégicos.

- **Jefaturas y Coordinaciones:** Luego de la línea directiva, se desprende una línea administrativa, técnica y profesional muy importante y estratégica dentro de la estructura de la organización, la cual está compuesta por las diferentes jefaturas y coordinaciones como por ejemplo el jefe de compras, jefe de producción, jefe de mercadeo, coordinador de comercio exterior, coordinadora de bienestar social, entre otros. Tienen funciones delegadas de alta responsabilidad que realizan a través de prácticas y procedimientos ya establecidos y estandarizados de los cuales no pueden salirse; estos cargos deben reportar directamente a los

gerentes de área, con quienes llevan a cabo el desarrollo de los proyectos más importantes y tareas regulares. A este nivel, los grupos aportan ideas y propuestas para el mejoramiento continuo de la empresa, participando en las diferentes reuniones dispuestas para ello, como PHVA y comités. Sin embargo, cualquier propuesta para la mejora de la productividad y que tenga algún impacto económico que pueda generarse en este nivel de la organización debe siempre ser discutida en primer lugar con el jefe (Gerente de área) inmediato y posteriormente con la Gerencia General.

▪ **Personal de Apoyo:** Posterior a esta segunda línea viene el personal operativo compuesto por los asistentes, auxiliares, secretarias, y operadores de planta con tareas más específicas y que son de rutina.

Con respecto a la jornada de trabajo, ésta es de nueve horas al día, cinco días a la semana, de 7:30am a 5:00pm para el personal administrativo. El personal de planta trabaja en tres turnos de ocho horas cada uno. Los días sábados se acostumbra a realizar algunos trabajos administrativos y de mercadeo.

3.3.4 Descripción del equipo directivo.

- **Accionistas y Directivos.** Actualmente y desde 1993 quien preside la Junta Directiva de la organización es el Dr. Ernesto Vargas Tovar quien a su vez es también de los principales accionistas y fue director de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma – Fedepalma, principal gremio que acoge a los cultivadores de palma en Colombia, durante el periodo 1.982 a 1.987. El Dr. Vargas también fue cofundador de una importante empresa extractora de aceite de palma llamada hoy PALMAS MONTERREY S.A, compañía que forma parte del mismo grupo al cual pertenece C.I SACEITES S.A.

- **El equipo directivo.** El equipo directivo está conformado por cinco gerentes, todos ellos profesionales, personas maduras entre las edades de 43 y

46 años, con diferentes grados de especialización universitaria, tanto a nivel pregrado como de postgrado, especialmente a nivel de ingenierías como industrial y química, grandes motivadores, cada uno con una directa, y bien definida responsabilidad del direccionamiento de su área. En promedio, la trayectoria laboral de todos ellos dentro de la organización está entre los ocho y los dieciocho años, lo cual constituye una fortaleza al significar que tienen la suficiente experiencia y conocimiento de los diferentes procesos productivos de la empresa, conocimiento de los clientes y demás características intrínsecas de los productos. Sin embargo, esto puede ser también una desventaja si no se permite realizar cambios de paradigmas sobre la gestión gerencial.

Además de la completa formación académica con la que cuentan, valorada por el mercado laboral colombiano, también tienen otras experiencias en el campo industrial y comercial para la reorientación estratégica del negocio en un momento dado. A pesar de contar con un personal directivo con amplia experiencia profesional, así como de formación académica especializada, ninguno de los gerentes cuenta con educación a nivel de Maestría o Doctorado, tampoco dominan un segundo idioma y no tienen experiencia en el manejo de negocios globalizados o del conocimiento sobre otras culturas.

Las principales áreas que actualmente conforman la organización y que están siendo dirigidas a niveles de gerencia, excluyendo la Gerencia General son: la Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia Técnica, Gerencia de Mercadeo y Ventas y la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad y Logística, siendo esta última la más nueva (2.000) desde la fundación de la empresa en 1.983⁷. Por otra parte, aunque no es una posición directiva pero que repercute de manera directa con el trabajo exportador, cabe destacar el área de Comercio Exterior, la cual, dentro de la estructura orgánica está a nivel de una Coordinación que depende directamente del Gerente General pero por debajo de la línea de las diferentes

⁷ Ing. Pablo Herrera. Gerente de Aseguramiento de la Calidad y Logística de C.I SACEITES S.A

gerencias de área. Dicha posición fue creada en el año 2.005 mas como un apoyo operativo, logístico y comercial en la búsqueda de oportunidades comerciales de exportación.

En términos generales, la experiencia del cuerpo directivo de la empresa en las exportaciones llega hasta el tratamiento y atención de mercados naturales y muy similares al colombiano, de baja exigencia comercial, logística, legal y de exigencias en innovación (desarrollo de productos nuevos, entregas a tiempo, canales de comercialización, insumos, normas técnicas y legales, etc.), con una cultura y forma de hacer negocios similar al mercado colombiano, como es el caso de países como Venezuela y Panamá.

La atención gerencial de dichos mercados naturales hoy día no hacen gran diferencia dentro de los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa comparado con el mercado nacional; esto quiere decir que, así como es gestionado el mercado nacional desde el punto de vista de las estrategias comerciales, son gestionados igualmente estos otros mercados y sus procesos, o sea con la misma objetividad y finalidad. Sin embargo, es de destacar que existe en ese grupo directivo una alta motivación y el compromiso para emprender proyectos nuevos para ingresar en otros mercados internacionales.

En el tabla 2 se puede observar la descripción de los aspectos cualitativos de cada directivo y del coordinador de comercio exterior, importantes para liderar las actividades de comercio internacional a futuro⁸.

⁸ Información obtenida con base a las Hojas de Vida y entrevistas personales.

Tabla 2. Aspectos cualitativos de cada director y coordinador de comercio exterior.

Cargo	Aspectos Cualitativos		
Gerente General	Formación Académica	Ingeniero Industrial. Universidad Industrial de Santander. Especialización en Dirección de Empresas, UNAB.	
	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Bajo
		Verbal	Bajo
		Escucha	Bajo
	Experiencia Laboral	Nivel experiencia internacional (*): Bajo.	
	Trayectoria dentro de la empresa	Hizo su ingreso a la compañía en el año 1999 como gerente Administrativo y Financiero hasta el año 2.006, cuando asume el cargo de Gerente General, cargo que ocupa hoy día.	
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el equipo de trabajo gerencial de la compañía. - Liderar y hacer seguimiento a los procesos misionales y de gestión de la empresa. - Representar la sociedad, judicial y extrajudicialmente como persona jurídica. - Representación ante Junta Directiva. - Presentar presupuestos de la organización. - Participar en las reuniones del sector y demás de tipo gremial llevando la representación de la compañía. - Otras. 		
Cargo	Aspectos Cualitativos		
Gerente Admón. Y Financiero	Formación Académica	Ingeniero Industrial. Universidad Industrial de Santander. Especialización en Finanzas. UNAB – EAFIT. Especialización en Dirección de Empresas, UNAB. Diplomado en Administración de la Calidad, Normas Técnicas ISO-9000. Universidad Industrial de Santander.	
	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Ninguno
		Verbal	Ninguno
		Escucha	Ninguno
	Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - C.I Santandereana de Aceites S.A Gerente Administrativo y Financiero. - PROES S.A Ingenieros Consultores. Interventor Sénior. - Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB. Coordinador de consultoría organizacional. - Empresa Colombiana de Gas - ECOGAS. Vicepresidente Financiero. - Gas Natural del Oriente. Gerente Financiero. - Forjados de los Andes. Director Administrativo y Financiero. - Fondo de Desarrollo Industrial de Santander S.A. Director del Dpto. Técnico. - Empresas Públicas de Bucaramanga. Ingeniero Industrial 	

		del Departamento de Planeación Telefónica. - Empresa Metalúrgica Colombiana S.A. Asistente de la División Comercial. Nivel de experiencia internacional(*): Bajo.	
	Trayectoria dentro de la empresa	-1998. Ingresó a Saceites como Gerente Administrativo hasta el año 1999. Tenía a su cargo las áreas funcionales de contabilidad, tesorería, recursos humanos, compras y sistemas; así como la coordinación de las agencias que en ese momento existían en Bogotá y Cúcuta. - 2.006. Se reincorpora a C.I Saceites S.A como Gerente Administrativo y Financiero recibiendo nuevamente la responsabilidad sobre las mismas áreas.	
	Responsabilidad	- Revisar los contratos que requiere la compañía dentro de su objeto social. - Planear la consecución de los recursos financieros y administrar su manejo. - Intervenir de manera directa en la negociación con proveedores. - Efectuar los trámites de registros de producto y marca que sean necesarios. - Mantener un excelente manejo de relaciones con el sector bancario. - Analizar los indicadores de gestión y presentarlos al comité gerencial. - Otras.	
Cargo	Aspectos Cualitativos		
Gerente Técnico	Formación Académica	Ingeniero Químico. Universidad Industrial de Santander – UIS, Bucaramanga. Especialización en Ingeniería Ambiental. Especialización en Administración de Producción Industrial.	
	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Medio
		Verbal	Bajo
		Escucha	Bajo
	Experiencia Laboral	- Gaseosas Posada Tobón. Auxiliar de Producción. 1987. - ECOPETROL CIB. Superintendencia de Operaciones II. Estudiante en Práctica. Nivel Experiencia Internacional(*): Bajo	
	Trayectoria dentro de la empresa	- 1.987. Hace su ingreso a la empresa como Ingeniero de Producción. - 1.996. Recibe su ascenso por parte del Gerente General para su nuevo cargo como Gerente Técnico, el cual ocupa en la actualidad.	
Responsabilidad	- Elaborar los manuales de funciones de los procesos productivos. - Analizar continuamente las condiciones y resultados de operación		

		<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir los proyectos de investigación del área técnica - Facilitar la consecución de los materiales e insumos, herramientas y equipos. - Velar por el correcto funcionamiento de todos los equipos de planta. - Elaborar los balances de producción. - Otras. 	
Cargo	Aspectos Cualitativos		
Gerente de Ventas	Formación Académica	Economista. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Especialización en Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana - UPB. Bucaramanga.	
	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Ninguno
		Verbal	Ninguno
		Escucha	Ninguno
	Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> -DISTRAVES S.A. Supervisora de Almacenes y Supermercados. -AVICAMPO. Gerente de Ventas. -Dispensas San Agustín. Asistente de Gerencia. <p>Nivel Experiencia Internacional (*): Ninguno.</p>	
	Trayectoria dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -1998. Ingresó como Coordinadora Nacional de Ventas. Dentro de sus responsabilidades tenía la misión de Planear, Organizar, Supervisar y Controlar todas las actividades de ventas de las zonas determinadas bajo su administración. -2.002. Obtiene su ascenso a Gerente Nacional de Ventas hasta la fecha. 	
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar constantemente las condiciones del mercado y el desempeño de las ventas. - Realizar el plan de ventas. Establecer los objetivos de venta y desarrollar las estrategias comerciales. - Organizar al equipo de ventas y supervisar sus trabajos y avances. - Participar en la elaboración anual del presupuesto de ventas y plan de mercadeo. - Tener bajo su cargo y responsabilidad las cuentas de los clientes. - Participar de las reuniones de gestión gerencial. - Otras. 		
Cargo	Aspectos Cualitativos		
Gerente de Aseguramiento de Calidad y Logística	Formación Académica	<p>Ingeniero Químico. Universidad Industrial de Santander – UIS, Bucaramanga.</p> <p>Especialización en Administración del Sistema de Gestión de Calidad, UIS – ICONTEC.</p> <p>Diplomado en Administración de la Calidad. UIS.</p> <p>Diplomado en Docencia Universitaria.</p> <p>Auditor Internacional BASC. World Basc Organization – WBO.</p>	

	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Ninguno
		Verbal	Ninguno
		Escucha	Ninguno
	Experiencia Laboral	<p>- BAVARIA S.A - Girardot. Ingeniero de Control de Calidad. 1988-1990.</p> <p>- Universidad del Valle. Auxiliar de Investigación del Departamento de Termodinámica de la Facultad de Ingeniería Química.</p> <p>- Universidad Francisco de Paula de Santander. Asesor Técnico de Proyectos de Investigación.</p> <p>Nivel Experiencia Internacional(*): Ninguno.</p>	
Trayectoria dentro de la empresa	<p>-1990. Se vinculó a la empresa como Ingeniero de Planeación, Programación y Desarrollo de Productos.</p> <p>-1994. Es promocionado por la Gerencia General a Jefe del Departamento de Control de Calidad.</p> <p>-2000. Recibe un nuevo ascenso como Gerente de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>-2002. Recibe una nueva promoción de su cargo actual recibiendo un nuevo nombramiento como Gerente de Aseguramiento de Calidad y Logística, cargo que ocupa hasta la actualidad.</p>		
Responsabilidad	<p>- Administrar el Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>- Administrar la operación logística del despacho de producto, y el almacenamiento de insumos, empaques y producto terminado.</p> <p>- Entregar los resultados de inventarios al cierre del mes.</p> <p>- Participar en las reuniones de gerencia.</p> <p>- Velar por el buen funcionamiento del área.</p> <p>- Otras.</p>		
Cargo	Aspectos Cualitativos		
Coordinador de Comercio Exterior	Formación Académica	<p>Profesional en Comercio Exterior. Universidad Santo Tomás. Inglés. Centro Colombo Americano; Universidad del Sur de la Florida – USF.</p> <p>Auditor Interno BASC. BASC Oriente.</p> <p>Seminarios en Inteligencia de Mercados. PROEXPORT – Cámara Comercio.</p>	
	Nivel Dominio de Inglés (Alto, medio, bajo, ninguno).	Escritura	Medio
		Verbal	Medio
		Escucha	Medio
Experiencia Laboral	<p>1.999 – 2.000 – DIAN, Aeropuerto el Dorado, Bogotá. Pasante en la división de carga y exportaciones.</p> <p>2.002. CARCE – Cámara de Comercio de Bucaramanga. Coordinador Consultorio Negocios Internacionales.</p> <p>2.003 – Actualidad: Presidente Junta Directiva BASC Oriente.</p> <p>Nivel Experiencia Internacional(*): Bajo.</p>		

	Trayectoria dentro de la empresa	Ingresó en el año 2.003 como Asistente de Exportaciones. Fue promovido en 2.005 a Coordinador de Exportaciones, cargo que ocupa en la actualidad.
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las oportunidades de negocio en los mercados del exterior. - Atender de manera efectiva las solicitudes de los clientes potenciales y en ejercicio. - Coordinar el proceso interdisciplinario para el desarrollo normal de las exportaciones, así como de los trámites aduaneros. - Hacer verificación comercial de los clientes prospectos de exportación. - Controlar los gastos que se originen del proceso normal de exportaciones.

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

El nivel de experiencia internacional de una persona o ejecutivo en una organización, está determinado teniendo en cuenta el grado de contacto, participación, interacción y conocimiento que éste tenga sobre una cultura. De acuerdo con la tabla 3 donde se definen los diferentes niveles de experiencia internacional, se pueden clasificar la posición donde se puede encontrar un directivo o jefe de área.

Tabla 3. Nivel de experiencia internacional

NIVELES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	CARACTERISTICAS
NINGUNO	Ejecutivos que no han tenido interacción directa con el ambiente internacional, ya sea en temas como el educativo, profesional, negocios, comercial y/o del aprendizaje de un idioma foráneo.
BAJO	El ejecutivo ha realizado algún contacto o ha tenido en un menor grado interacción con el ambiente externo, ya sea en temas de negocios y/o comercial, en su formación educativa o profesional. No necesariamente reconoce al ambiente externo como parte de la estrategia misional para el crecimiento corporativo, sino que constituye simplemente una oportunidad más para incrementar sus ventas y así disminuir sus costos de operación.
MEDIO	Participa por lo menos una vez por año en foros y ferias internacionales, hace seguimiento cercano a los

	negocios del exterior, viajando ocasionalmente a dichos mercados. Ejecutivos con un nivel educativo alto en universidades principalmente de tipo nacional. Pueden ser personas que también han participado en cursos cortos en el exterior y que han interactuado con otras culturas, lo que les permite tener un mejor conocimiento de sus costumbres, dominan el inglés y tienen cierto grado de reconocimiento del entorno internacional como motor de crecimiento.
ALTO	Ejecutivos con alto grado de educación a nivel de maestría en universidades del exterior, de manera constante participan en ferias internacionales durante todo el año, dominan el lenguaje financiero y económico internacional. Ejecutivos poli funcionales, viajan permanentemente al exterior a realizar nuevos negocios, hacen seguimiento directo a los clientes y proveedores del exterior creando una cultura relacional muy cercana, se expresan muy bien en inglés y dominan otro idioma. En pocas palabras tienen una visión global de los negocios y reconocen totalmente al ambiente externo como terreno estratégico para el desarrollo y expansión corporativa.

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

3.3.5 Nivel educativo del personal. El nivel de educación profesional y técnico que tenga una organización determina en gran medida su capacidad para incursionar en los mercados internacionales, pues su formación implica en una persona las habilidades que pueda desarrollar para tomar ventajas en el desarrollo de estrategias, toma de decisiones y la comprensión que tenga y pueda interpretar sobre su entorno social y económico.

Al igual que en la esfera directiva, a nivel del resto del personal encontrado en las líneas media y operativa de la estructura orgánica de la empresa, y en especial personal de apoyo como las secretarias, se puede apreciar que existe una marcada deficiencia en el dominio de un segundo idioma como el inglés, factor importante para contemplar la posibilidad de incursionar en otros y nuevos mercados internacionales más exigentes, especialmente en aquellas posiciones de servicio clave donde se requiere, ya que estas personas deben atender los

requerimientos de los clientes; sin embargo se destaca que la gran mayoría tiene habilidades en el dominio básico de los programas informáticos como procesadores de texto, hojas de cálculo e Internet.

A nivel directivo se puede encontrar que todos los gerentes tienen formación a nivel de especializaciones en diferentes áreas, no obstante ninguno con algún curso a nivel de maestría. Para mantenerse al día en los temas propios de sus funciones y áreas, así como en algunos casos en temas de gestión, toman cursos cortos de dos días, seminarios o diplomados, pero se evidencia que no han tomado cursos a nivel especialización por lo menos en los últimos cinco años, salvo en el caso de la gerente de ventas.

Con respecto a los cargos intermedios o de jefaturas y coordinaciones, se puede evidenciar que cinco personas de un total de trece cuentan con una educación formal a nivel de especialización, mientras que solo se cuenta con una persona con título a nivel de doctorado en el área química.

A nivel de asistentes, auxiliares y secretarias predomina las tecnologías, mientras que en el caso de los operadores de planta los títulos alcanzan el nivel de técnicos y bachilleres.

3.3.6 Cultura Organizacional.

Toda organización tiene una finalidad del ser; mantiene en su misión y visión unos objetivos estratégicos que enmarcan su direccionamiento hacia el éxito, tiene ciclos de vida, se ve afectada por un entorno y enfrentan problemas de crecimiento; desarrollan una personalidad gerencial, una identidad, por lo cual crea sus propias normas para la socialización de quienes la componen. Esto es lo que define la cultura en las organizaciones.

La Cultura Organizacional determina la forma como funciona una empresa, ésta involucra no solo todos los componentes que están enmarcados a su dirección estratégica como la visión, misión, estrategias y acciones, sino también los valores, las actitudes, creencias, y se manifiesta de manera particular a través de las conductas de los miembros de la organización por medio de las prácticas gerenciales. Los valores de por sí sustentan la cultura corporativa y por lo tanto enmarcan cualquier proceso que se lleve a cabo, por eso se hace necesario que todas las personas dentro de la organización estén comprometidas con los logros que se persiguen.

En C.I Saceites S.A, todas las decisiones gerenciales y operativas se toman con base a sus propios valores corporativos, las personas se sienten plenamente identificadas con dichos valores y los practican, son valoradas por su trabajo y esfuerzo, de esa forma se constituye y solidifica su cultura organizacional. Son estos valores corporativos los que demarcan el cómo la alta gerencia debe de pensar y dirigir en todos los niveles, el cómo hacer el trabajo, y así mismo el cómo interactuar con los demás tanto a nivel interno en la organización como por fuera de ella.

Característico de su propia cultura organizacional, infundada por los mismos directivos y dueños, es la política de que las personas dentro de la empresa constituyen uno de los recursos más valiosos; los colaboradores en C.I SACEITES S.A son parte importante de su empresa y sienten motivación al trabajar en ella.

Se puede apreciar esto en parte gracias a que cuentan con diferentes beneficios difíciles de encontrar en el mercado laboral ordinario, especialmente en la región, y que son de gran valor agregado, como la estabilidad laboral y los beneficios salariales extralegales que ofrece la organización. No obstante los anterior, existen mejoras por realizar, pues, de acuerdo a la encuesta de satisfacción laboral realizada por la división del talento humano de la empresa en el mes de Julio de

2.007, el 98% de sus colaboradores están satisfechos con la organización, es decir, se sienten orgullosos de estar en ella, y plenamente identificados con la misma; pero solo el 74% de ellos sienten agrado por lo que hacen allí, algo considerado por las directivas como un aspecto crítico e importante a mejorar en el corto plazo.

3.3.7 Comunicación Interna.

Dentro de la estructura de los canales de comunicación existentes en C.I Saceites S.A para la divulgación y discusión de sus proyectos y toma de decisiones, además del conducto regular existente entre el jefe y colaborador (subordinado), sobre los que se fundamenta el desarrollo y evolución del proceso gerencial de la compañía, se encuentra la participación por parte de los gerentes y jefes de las diferentes áreas funcionales en diferentes foros y reuniones especializadas, que buscan alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. En dichas reuniones se discuten temas concretos relacionados con los diferentes intereses comerciales, financieros, sociales y técnicos. Se puede afirmar entonces que los canales de comunicación que predominan dentro de la empresa son formales, pueden ser jerárquicos pero también a nivel horizontal.

Entre los foros más destacados para el desarrollo de la comunicación se encuentran los siguientes:

- **Reunión de Planeación Estratégica.** Se realiza dos veces por año y en ella participan todos los gerentes de la empresa. Como su nombre lo indica, allí se lleva a cabo la presentación de ideas, proyectos y actividades comerciales, técnicas, financieras, de ventas y mercadeo, las cuales luego de ser analizadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, son convertidas en estrategias y acciones concretas para su desarrollo. Los mecanismos de control y seguimiento de la estrategia corporativa están basados en las diferentes reuniones mensuales y quincenales que a continuación se explican.

Sin embargo, esta reunión revisa las acciones a realizar en el mediano plazo, al término de un año como máximo, donde se destacan acciones a seguir para llegar a un crecimiento esperado en ese periodo, las inversiones específicas a realizar, como incrementar la ventas, que procesos mejorar, pero sin mirar hacia un objetivo real de expansión hacia futuro. Por lo tanto se puede decir entonces que allí la discusión no está centrada en determinar una visión estratégica de largo plazo, sino más bien, en una visión de mediano plazo caracterizada por buscar la sostenibilidad en el mercado, basada en acciones que buscan mejorar la efectividad operacional.

- **Reuniones Cara a Cara.** Se trata de reuniones de duración máxima de media hora y periodicidad mensual a celebrarse con todos los colaboradores de la empresa y de todas las áreas existentes como la administrativa y de planta. Su objetivo es informar a todo el personal sobre los resultados económicos de la empresa del periodo o mes anterior, así como las acciones para el siguiente mes, igualmente de todas las novedades que puedan darse con relación a diferentes temas y actividades que les afecta e involucra, como por ejemplo las relacionadas con la gestión del talento humano, socialización de actividades de recreación y de seguridad social, decisiones financieras, entre otras. Esta reunión es presidida por el Gerente General y constituye el principal canal de comunicación entre la directiva y el personal operativo y es donde se hace mérito a los valores corporativos.
- **Grupos Naturales.** Constituyen un eslabón importante dentro del proceso de comunicación y de cómo se sustenta la cultura organizacional en la compañía. Allí se genera y comparte información, se realizan lluvias de ideas para el mejoramiento entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, y se hacen seguimientos a los diferentes proyectos o tareas a nivel de áreas (administrativa, técnica, mercadeo y ventas, logística). Los grupos naturales están conformados por el Gerente y/o Jefe de cada área funcional de la

empresa y sus colaboradores directos; al ser participativa, permite el mejoramiento permanente de la estrategia corporativa en función con la misión y la visión que se tiene.

- **PHVA Gestión del Talento Humano.** Participan los Gerentes, Jefes de Departamento, y Coordinadores de áreas. El objetivo de este foro es la de transmitir información a cada uno de los colaboradores inmediatos sobre los temas relevantes que tienen que ver con el plan de trabajo y mejoramiento en la gestión del talento humano de la compañía. Es allí donde se discuten, por ejemplo, los resultados de las encuestas de satisfacción laboral y se toman las acciones de mejoramiento enfocadas al bienestar de los empleados.
- **PHVA Seguimiento a resultados y Gestión de Compras.** Participa el Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Técnico, Gerente de Aseguramiento de la Calidad y Logística, Gerente de Ventas y el Jefe de Suministros. El objetivo de este equipo es analizar los consumos ejecutados y proyectados de materias primas, empaques y envases; revisar las proyecciones y estimados de abastecimiento versus el plan de ventas y producción. Por otro lado debe analizar la gestión de compras redefiniendo su orientación y controlando su buen desempeño.
- **PHVA Reporte de progreso División Técnica.** Participan Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Técnico, Gerente Aseguramiento Calidad, Gerente de Ventas. La orientación de este equipo de trabajo después de revisar resultados es: Monitorear el desarrollo y mejoramiento de los indicadores del área Técnica y su reporte de progreso, discutiendo temas que permitan su avance y logro.
- **PHVA Seguimiento a resultados y Gestión de Mercadeo y Ventas.** Participa el Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Técnico,

Gerente de Aseguramiento de Calidad y Logística, Gerente Nacional de Ventas, Jefe de Línea Aseo, y Jefe de Mercadeo. El objetivo de este equipo es analizar los resultados totales ejecutados, por zonas, por producto, por vendedor, y los programas de trabajo en acciones de distribución, apoyos de mercadeo, publicidad, promoción, desarrollo de producto, concepto y marca, estrategias de precio y su efectividad.

- **Comité Financiero.** Participan el Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Nacional de Ventas y el Jefe de Cartera. La misión de este comité es la de analizar los temas financieros y de cartera de la compañía, haciendo los análisis correspondientes para darle flexibilidad financiera a las operaciones corrientes de la empresa (flujo de caja). En este comité se estudian temas como: Estudio de crédito y solicitudes de ampliación de cupos, rotación de cuentas por cobrar, comportamiento del dólar y las tasas de interés, acreedores financieros y compromisos con proveedores nacionales entre otros temas.
- **Comité de Gestión Integral.** Participan cada uno de los gerentes de la empresa, el Jefe de Recursos Humanos, el Jefe de Suministros, el Jefe de Mercadeo y el Coordinador de Exportaciones. Los objetivos básicos de este comité son coordinar y revisar los resultados de las auditorías internas, estudiar indicadores SGCS, BASC, BPM y estudiar los demás parámetros de medición, así como su comportamiento para que sea una empresa modelo en sistema de Gestión de Calidad.
- **Comité de Exportaciones.** Participan el Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente Técnico, Gerente de Aseguramiento de Calidad y Logística y el Coordinador de Exportaciones. Su objetivo es la formulación, análisis, desarrollo y ejecución del plan exportador de la empresa.

Así mismo se discuten todos los temas involucrados con el normal proceso exportador de la compañía y su relación con los clientes.

3.3.8 Selección del Recurso Humano.

La selección del recurso humano es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predicativo, las características personales de un individuo que se desempeñará en un cargo. Seleccionar el mejor personal constituye una ventaja competitiva para cualquier organización, por lo cual esa selección debe realizarse con mucho cuidado.

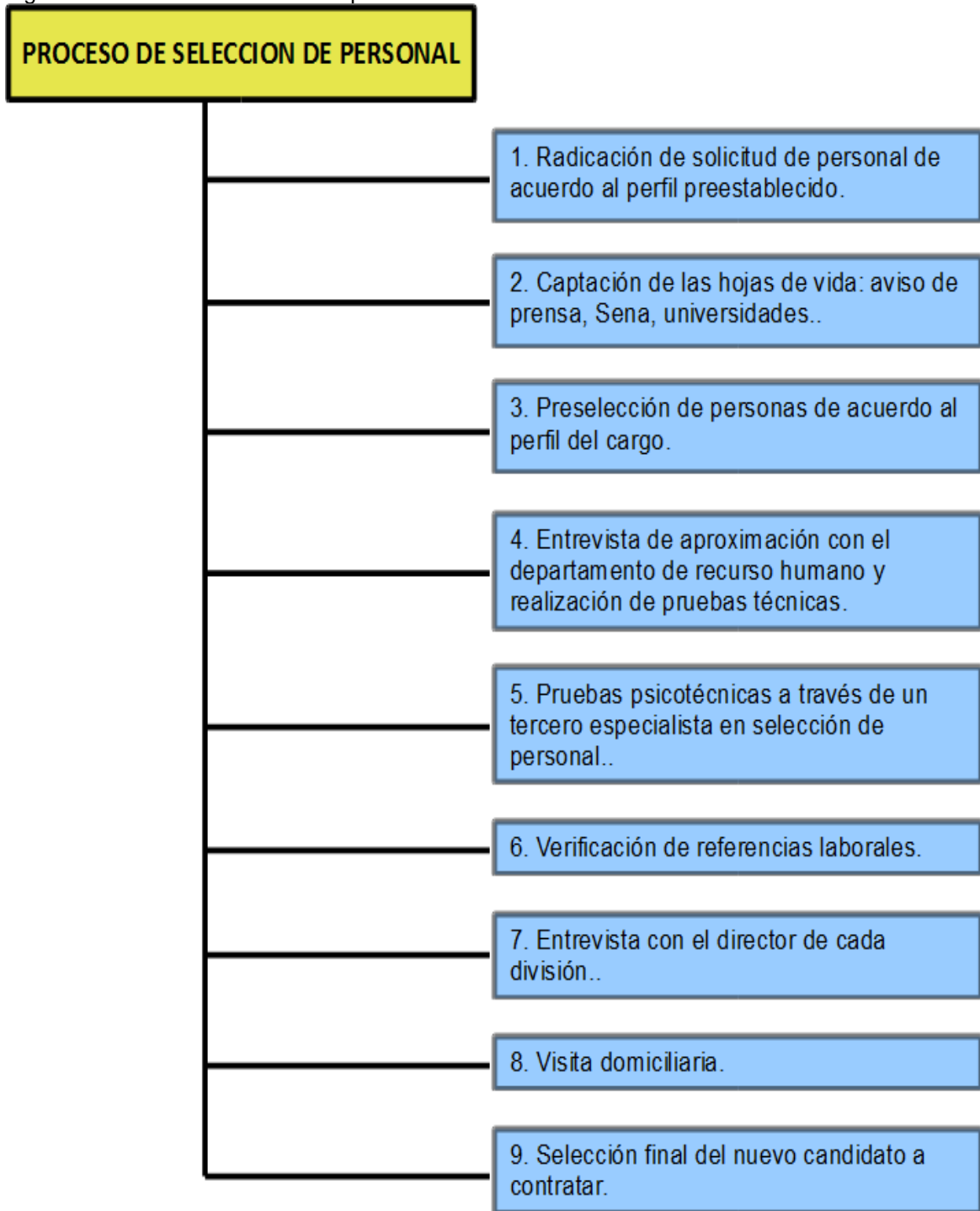
Actualmente C.I Saceites S.A tiene un procedimiento formal para la selección del recurso humano, así como para la inducción, procedimientos incluidos dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad y contemplados en el Manual de Calidad. De la misma manera el proceso de gestión del talento humano tiene dos indicadores orientados a mantener un equipo humano energizado⁹, como el mismo manual lo describe¹⁰. El primero de ellos es el nivel de satisfacción laboral y el segundo la eficacia en el desempeño.

En la figura 2, se explica el proceso de selección de personal aplicado por la empresa.

⁹ El término “energizado”, utilizado ampliamente dentro de la empresa, hace referencia a buscar que los empleados de la organización se encuentran siempre satisfechos con lo que hacen sin perder la motivación, y que cumplan con sus objetivos personales y los de la organización.

¹⁰ Manual de Calidad MC-6-01 V.05 de C.I Santandereana de Aceites S.A. Capítulo 5. Caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano. Pág. 53.

Figura 2. Proceso de selección de personal.



Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Fuentes de Vinculación Utilizadas**

Tabla 4. Fuentes de vinculación.

Recomendados	40%
Clasificados	30%
Empresas Temporales	15%
Otras: bolsas de empleo, etc.	15%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Criterios de Selección del personal**

Tabla 5. Criterios de selección del personal.

Perfil	40%
Experiencia	30%
Habilidades y destrezas específicas	30%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Forma de contratación**

Tabla 6. Forma de contratación.

AREA	Total Empleados	No. De Empleados a Terminio Fijo	No. de empleados a terminio indefinido	Otro (Obra, Destajo, temporada etc.)
Gerencia General	4	0	4	N.A.
Gerencia Administrativa	21	1	19	1
Gerencia Técnica	67	8	54	5
Gerencia Nal. Ventas	37	10	25	2
Gerencia de Aseguramiento Calidad y Logística	11	1	10	N.A.
TOTAL EMPLEADOS	130	20	102	8

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

3.4 ANALISIS DE LA PRODUCCIÓN

3.4.1 Descripción del proceso productivo.

Aquí se hará una breve descripción del proceso de producción de los aceites, grasas y margarinas a partir del aceite de palma crudo y aceite crudo de soya. Básicamente el proceso productivo desde la recepción de la materia prima, pasando por la refinación y hasta el envasado y obtención del producto terminado, está compuesto de cuatro etapas: recepción de materias primas (aceites palma y soya cruda), refinación, que al mismo tiempo está compuesta de tres subprocesos (pre tratamiento, blanqueo, desodorización), fraccionamiento y envasado.

- **Recepción de materias primas:** El aceite crudo de palma y el aceite crudo de soya importado es transportado en carro tanques (camiones cisterna) con capacidad de almacenar hasta 30 toneladas, las cuales son transportadas desde las plantaciones y desde los puertos marítimos hacia las instalaciones de la empresa en donde son pesados en la báscula, garantizando así el control sobre los registros de pesos descritos en los documentos de transporte y los obtenidos en el momento del pesaje. El aceite crudo es descargado de los camiones y almacenado en tanques dispuestos en la planta con capacidad de almacenamiento de 300 toneladas cada uno.
- **Refinación:** El proceso de refinación de los aceites crudo de palma y soya, básicamente está compuesto por cuatro subprocesos: pretratamiento, blanqueo, y desodorización, presentándose algunas diferencias en el proceso de refinación de la palma y de la soya, ya que esta última requiere de un proceso adicional de desgomado. Sin embargo, antes de cualquiera de estos procesos mencionados el aceite crudo debe de ser acondicionado para el cargue a la planta de refinación. Esta tarea se hace mediante la inyección de vapor y con bombas especiales. Para el proceso del cargue se tiene definido por normas de calidad que siempre se

cargará el aceite que se defina como más antiguo en su almacenamiento determinado por sus características de humedad y acidez.

Actualmente existen dos plantas de refinación en C.I SACEITES S.A cada una con capacidad de procesar 50 toneladas al día; una es usada para la refinación de aceite crudo de palma y la otra está ajustada para la refinación de aceite crudo de soya. La tecnología tiene 24 años pero de manera permanente se actualiza su software de control (cada 5 años aprox.). El proceso de refinación de la soya es por vía física enzimático, “proceso considerado el más novedoso en el mercado, siendo los primeros en Latinoamérica en realizar desgomado enzimático a nivel industrial”¹¹. El uso de la planta de refinación esta en alrededor del 85,9% teniendo en cuenta un factor de servicio del 92%, es decir, descontando los días festivos y días de mantenimiento los cuales son de 1 cada 45 días.

La fase de **pretratamiento** consiste en la verificación de que se estén dando las condiciones adecuadas para dar inicio al proceso productivo, en donde hay algunos factores técnicos básicos y muy importantes, como por ejemplo que las calderas de vapor estén operando adecuadamente cumpliendo con la presión que debe ser aproximada a los 125psi y que las válvulas de paso estén abiertas o cerradas según sea el caso y así de esa manera dar paso al arranque de planta. En el proceso de **blanqueo** del aceite, éste entra en contacto con arcillas blanqueantes, las cuales absorben pigmentos y sustancias caloríferas a condiciones controladas de temperatura y baja presión. Se tiene estipulado un tiempo mínimo en el cual el aceite se mantiene en contacto con estas arcillas, luego del cual el aceite mezclado pasa por filtros donde es retirada la tierra y sustancias insolubles. El **desgomado** consiste en la adición de ácido cítrico que permite acondicionar los fosfáticos contenidos en el aceite de tal forma que al insolubilizarse del aceite, son separados por filtración en la operación

¹¹ Ing. Christian Mantilla. Gerente Técnico de C.I SACEITES S.A. Ingeniero Químico de la Universidad Industrial de Santander – UIS.

subsiguiente, al mismo tiempo que los metales presentes como hierro y cobre son retirados por formación de complejos iónicos con el mismo ácido; estas operaciones se hacen mediante el uso de un agitador de tipo mecánico. En el proceso de **desodorización** por su parte se eliminan las impurezas tales como ácidos grasos libres y sustancias que proporcionan olores y sabores no agradables al producto final a través de la destilación. El aceite es sometido durante un tiempo determinado a condiciones de baja presión y alta temperatura hasta lograr la volatilización de las impurezas mencionadas gracias a la inyección de vapor que actúa como agente despojador, obteniéndose de este proceso el aceite RBD (refinado, blanqueado y desodorizado); el equipo utilizado se conoce como Desodorizador¹². La tecnología de desodorización consiste en columnas continuas de origen belga fabricadas por la multinacional *De Smet*.

- **Fraccionamiento:** Luego de obtener el aceite refinado de palma (RBD) descrito en el punto anterior, éste pasa a un nuevo proceso que es el de fraccionamiento que, como su nombre lo indica, consiste en fraccionar o separar la parte líquida del aceite (Oleína) de la parte sólida (Estearina) que coexisten por la misma naturaleza del aceite. La oleína se utiliza para mezcla con otros aceites vegetales, mientras que la estearina se utiliza para la fabricación de aceites sólidos y margarinas.

El proceso es llevado a cabo mediante el enfriamiento del aceite hasta una temperatura en la cual se cristalizan ciertos triglicéridos, posteriormente las fracciones líquida y sólida son separadas por filtración. Luego de fraccionado el aceite ambas partes es almacenado en tanques de donde luego se dirigen a las plantas de líquidos, cremosos y de margarinas como insumo para la fabricación de aceites, mantecas y margarinas¹³.

¹² Manual de procedimientos. Manual de Refinación I. M-44-05. C.I SACEITES S.A

¹³ Manual de procedimientos. Manual de Fraccionamiento M-44-01. C.I SACEITES S.A

Actualmente existen 2 plantas de fraccionamiento también tecnología belga (De Smet 1983). La primera de las plantas originalmente podía fraccionar 12 toneladas / día y en 1986 fue ampliada para aumentar la capacidad a 24 toneladas por día. La segunda planta controlada completamente por computadora también fue fabricada con tecnología De Smet pero fue diseñada por C.I SACEITES S.A en 1991 con una capacidad inicial para fraccionar 12 toneladas / día, posteriormente ampliada en 1996 a 24 toneladas / día y finalmente a 36 toneladas / día en el año 2000. Actualmente ambas plantas se usan en un 91,5% con un factor de servicio de 92,3%. Los tipos de filtros utilizados para la separación de ambas fracciones son de membrana y rotatorio al vacío, el primero tiene 40 años y tiene un menor rendimiento que el segundo¹⁴.

- **Mezclas y Empacado:** Todos los aceites líquidos ya sean derivados del crudo de palma o soya, es decir, oleína de palma y soya refinada, son mezclados entre si y en diferentes cantidades o proporciones dependiendo especialmente del lugar donde será puesto para la venta. Esto se debe a que debido a la naturaleza del aceite de palma, la oleína que es una fracción del proceso de refinación, tiende a cristalizarse cuando es expuesto en temperaturas de ambiente frías, incluso en supermercados con aire acondicionado fuertes. Luego de realizar las mezclas se procede a envasado y llenado el producto en diferentes presentaciones de empaque a través de equipos especializados para ello.

Con respecto a las grasas sólidas como las margarinas y shortenings, son sometidos a diferentes procesos de cristalización por enfriamiento y empacados en cajas de cartón de diferentes presentaciones o contenedores plásticos en otros casos como los aceites cremosos. Para el caso de las margarinas, su proceso de producción y empaque incluye la preparación y adición de una emulsión de agua en aceite así como de estabilizantes.

¹⁴ Ing. Christian Mantilla. Gerente Técnico de C.I SACEITES S.A. Ingeniero Químico de la Universidad Industrial de Santander – UIS.

3.4.2 Nivel de utilización de la capacidad instalada.

De acuerdo a lo señalado por la Gerencia Técnica de la compañía, la capacidad instalada de C.I. Saceites S.A ha venido aumentando en los últimos años gracias a las labores de exportación que viene desarrollando, especialmente en el uso de sus plantas de refinación y fraccionamiento, llegando a los máximos posibles.

Para la refinación la capacidad nominal de la planta es de 33.840 toneladas/año representada en las dos plantas que refinan aceite crudo de palma y soya. Ahora bien, teniendo en cuenta factores que demandan parar las plantas, como los momentos para su mantenimiento e imprevistos, así como en fechas especiales de descanso como fin de año. La capacidad real de refinación es de 84.9 toneladas/día lo que equivale a 2.543 toneladas al mes. El uso promedio actual de la planta es de 73 toneladas/día lo que implica que la capacidad de uso es del 85,9% de la capacidad real.

En el caso de la planta de fraccionamiento la capacidad nominal es de 1.650 toneladas/mes pero, por los mismos factores que afectan el uso de la planta de refinación antes señalados, la capacidad real es de 1.650 toneladas/mes, es decir, 55 toneladas/día. El uso promedio de la planta de fraccionamiento es del 91,5%.

Dado su buen uso de capacidad instalada que incrementa los niveles de estearina, la empresa se ve obligada a aumentar las compras a otros industriales de aceites refinados, especialmente oleína de palma, con el fin de atender las necesidades del mercado nacional y de exportación, lo cual a largo plazo puede ser una desventaja teniendo en cuenta que se puede crear dependencia hacia otros proveedores que en últimas constituyen competencia comercial natural.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE

A nivel general y con respecto a la experiencia que hoy tienen los directivos en mercados internacionales, las acciones comerciales, financieras y administrativas se basan en lo logrado hasta la fecha en mercados como Venezuela y Panamá. Es decir, al ser estos mercados similares en su estructura comercial y social al colombiano, así como en la cultura de hacer negocios y por otro lado la facilidad en el idioma, hace que se tenga un nivel de exigencia a nivel de producto y de atención al cliente muy similar al usado en el mercado doméstico, donde no se requieren muchos esfuerzos, lo cual se traduce en la necesidad de contar con no muy altos recursos financieros para llevar a cabo por ejemplo estudios de mercado, seguimiento directo de los mismos y servicio post-venta. Sin embargo, para lograr efectivamente un objetivo estratégico exportador que implique desarrollar actividades comerciales de mayor valor agregado, si es preciso realizar un minucioso análisis de la situación financiera de la empresa.

En esta parte se busca responder, entre otras preguntas aquellas como: ¿Cuál es la situación financiera de la empresa? ¿Cuál es su liquidez?, ¿Podría un préstamo financiero ser obtenido fácilmente? ¿Hay fondos suficientes para soportar los gastos que involucran las estrategias de exportación? ¿Tendría la empresa los recursos suficientes para pensar en colocar una oficina de apoyo en el mercado objetivo?

3.5.1 Análisis de los Estados Financieros.

Los informes contables son el insumo principal para realizar un análisis financiero de la empresa, los cuales para su correcta interpretación se requiere trabajar sobre los últimos tres ejercicios contables.

En las tablas 7 y 8 se puede apreciar el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias de C.I. Santandereana de Aceites S.A. Posteriormente se realizará el análisis de los mismos a partir de los indicadores de gestión.

Tabla 7. Balance general de C.I. SACEITES S.A.

BALANCE GENERAL DE C.I. SANTANDEREANA DE ACEITES S.A (Miles \$)				
Cuentas	2,005	2,006	2,007	%
Disponible	230,092	108,617	827,100	2.28%
Inversiones Temporales	578,408	0	135,778	0.37%
Deudores Clientes 1	11,345,113	13,635,165	14,166,734	39.08%
Inventarios	6,218,296	7,946,418	8,349,886	23.04%
Activo Corriente	18,371,909	21,690,200	23,479,498	64.8%
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	4,837,704	4,816,144	4,419,007	12.2%
Diferidos Largo Plazo	260,887	299,297	161,136	0.44%
Inversiones Permanentes	362,601	745,269	879,690	2.43%
Valorizaciones	5,521,878	6,950,550	7,153,127	19.73%
Intangibles	250,200	166,901	92,379	0.25%
Otros Activos	66,008	62,316	62,315	0.17%
Activo No Corriente	11,299,278	13,040,477	12,767,654	37.5%
Activos	29,671,187	34,730,677	36,247,154	
Obligaciones Financieras CP	2,104,191	4,654,873	5,082,823	33.8%
Proveedores	5,111,353	5,870,559	7,937,224	52.7%
Cuentas por pagar	2,255,989	1,897,554	1,467,710	9.7%
Impuestos, gravámenes y tasas	73,420	636,251	328,048	2.2%
Obligaciones Laborales	242,090	215,536	234,215	1.6%
Otros pasivos corrientes	25,749	82,743	3,970	0.60%
Pasivo Corriente	9,812,792	13,357,516	15,053,990	100%
Obligaciones Financieras LP	0	400,000	0	
Pasivo Largo Plazo	0	400,000	0	0.0%
Pasivo	9,812,792	13,757,516	15,053,990	
Capital social + Superavit de capital	3,604,785	3,240,000	3,240,000	15.3%
Reservas	1,994,676	2,664,947	2,192,212	10.3%
Revalorización del Patrimonio	7,187,408	7,794,318	7,602,360	35.9%
Resultados Ejercicios Anteriores	0	0	437,102	2.1%
Resultados del Ejercicio	1,549,648	323,346	568,363	2.7%
Superávit por valorizaciones	5,521,878	6,950,550	7,153,127	33.8%
*Otros	0	0	0	0.0%
Patrimonio	19,858,395	20,973,161	21,193,164	
Total Pasivo y Patrimonio	29,671,187	34,730,677	36,247,154	

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Tabla 8. Pérdidas y ganancias C.I. SACEITES S.A.

PERDIDAS Y GANANCIAS C.I SACEITES S.A				
Concepto	2,005	2,006	2,007	Var% 07-06
Ingresos Operacionales Netos	65,051,324	65,227,922	64,645,152	-0.89%
Ventas Netas Nacionales	52,822,867	54,970,814	56,784,652	3.30%
Ventas Netas Exterior	10,664,479	8,548,243	6,551,264	-23.36%
Otras Ventas	1,563,978	1,708,865	1,309,236	-23.39%
Costo de Ventas	52,884,564	54,602,783	53,892,121	-1.30%
Costo de Ventas Aceites	41,774,397	45,614,039	47,224,014	3.53%
Costo de Ventas Exterior	9,727,338	7,478,207	5,599,870	-25.12%
Costo de Ventas Otros	1,382,829	1,510,537	1,068,237	-29.28%
Utilidad Bruta en Ventas	12,166,760	10,625,139	10,753,031	1.20%
Gastos de Administración	3,174,745	3,197,266	3,076,666	-3.77%
Gastos de Ventas	6,742,763	6,436,611	6,335,357	-1.57%
Utilidad Operativa	2,249,252	991,262	1,341,008	35.28%
Ingresos no operacionales	2,138,233	1,041,446	1,619,374	55.49%
Gastos no operacionales	2,394,969	1,285,073	1,927,497	49.99%
Ajustes por inflación	-17,711	-49,950	0	-100.00%
Utilidad antes de impuestos	1,974,805	697,685	1,032,885	48.04%
Provisión Imporenta	-425,159	-374,339	-464,522	24.09%
Utilidad Neta	1,549,646	323,346	568,363	75.78%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

La estructura operativa permite conocer la configuración de los recursos que han sido invertidos dentro de la empresa, identificando que proporción de los activos se dedican a la operación y cuales son de naturaleza financiera; estos últimos que conforman la estructura financiera básicamente deja saber de dónde consigue los recursos necesarios para la operación a través de decisiones de financiación de corto y largo plazo, ya sea a través de deuda o recursos de accionistas.

- **Composición del Activo.** Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa y su objeto social, la cual es industrial principalmente, productora y comercializadora de productos de consumo masivo, se destaca en el Balance General que durante los tres años de este análisis, y sin ninguna variación importante, la composición de sus activos está principalmente dado en sus clientes deudores y en los inventarios de materias primas, producto terminado, insumos y empaques, pues son estos los que constituyen en si su fuente de capital de trabajo principal; mientras que dentro de su activo no corriente se

destaca la propiedad planta y equipo donde se encuentran las plantas refinadoras de aceites.

Desde el punto de vista de su naturaleza operativa, los recursos que están dedicados a la operación misma de la compañía componen casi la totalidad de los activos (97.36%), dejando solo en tema financiero el dinero que figura como disponible e inversiones temporales.

De dicho total de activos operativos o corrientes gran parte se encuentra en el capital de trabajo operativo (62.12%), es decir, tiene un carácter rotativo generando ingreso y consumiéndolo al mismo tiempo, y en segundo lugar lo que es propiedad planta y equipo y las valorizaciones que son activos inmovilizados constituyen el 31,67%. Esta composición es coherente con la naturaleza del negocio.

Desde el punto de vista de la liquidez, se puede ver que en el último año una buena proporción de sus activos (64.8%) son convertibles en efectivo al corto plazo (activo corriente) y el restante (37.5%) tiene un carácter de largo plazo (activo no corriente).

Cerca del 90% de los clientes que tiene la empresa cuentan con crédito en sus compras; la cartera está distribuida en un 60% a corto plazo, 30% a treinta días, 6% a sesenta días y el restante 4% a noventa días.

Tabla 9. Activos resumidos.

Activos Resumido	2,007	%
Activo no Operacional	962,878	2.66%
KTO	22,516,620	62.12%
PPE Neto + Valorización PPE	11,478,910	31.67%
Otros Activos Operacionales	1,288,744	3.56%
Total Activos	36,247,152	100.00%
Activo Operacional	35,284,274	97.34%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Composición del pasivo.** La principal fuente de financiamiento de la empresa en los tres años de análisis y en lo que respecta al pasivo son sus proveedores de materias primas e insumos, seguido por los préstamos bancarios de corto plazo y de las cuentas por pagar diferentes a proveedores.

Sin embargo se puede apreciar en el Balance General de la compañía que la principal fuente de financiamiento en el último año de este análisis sobre C.I. Saceites S.A lo constituyen los recursos aportados por los accionistas (58,47%) y reflejado en el patrimonio, y en segunda medida a través de terceros reflejado en el pasivo operativo y financiero (41,53%).

Al hacer enfoque sobre los pasivos financieros desde el punto de vista de los plazos, se destaca que el negocio se financia con recursos que serán exigibles en el corto plazo (100%).

Tabla 10. Pasivos no operativos

Pasivos No Operativos	2007	%
Obligaciones Financieras CP	5,082,823	
Obligaciones Financieras CP (mora)	0	
Pasivo financiero corto plazo	5,082,823	100.0%
Obligaciones Financieras LP	0	
Pasivo financiero largo plazo	0	0.00%
Pasivo financiero	5,082,823	100%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Sin embargo al considerar el pasivo por completo se puede identificar qué proporción es pasivo operativo y cual pasivo financiero. El primero no tiene un

costo y constituye una fuente de financiación permanente pues forma parte de su operación o negocio como tal, mientras que en el segundo si hay un costo especialmente relacionado con tasas de interés, debido a que son de tipo financiero. En el caso de C.I Saceites S.A el pasivo operativo constituye el 66.2% mientras que el pasivo financiero lo conforma el otro 33.8%, es decir, que podría contar con más créditos financieros (Ver tabla 11).

Tabla 11. Resumen pasivos.

Resumen Pasivos	2007	%
Pasivo Operativo	9,967,197	66.2%
Pasivo Financiero	5,082,823	33.8%
CxP Socios	0	0.0%
Otros	0	0.6%
Total Pasivos	15,050,020	100%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias.

- **Ingresos Operacionales.** El comportamiento de las ventas durante el periodo comprendido desde 2005 a 2007 prácticamente han permanecido sin mayores cambios, y por el contrario entraron en un periodo de estancamiento desde la caída del año 2004, año considerado por la misma empresa como un año atípico cuando sus ventas totales alcanzaron los 72,8 miles de millones de pesos. Ya para el 2005 las ventas cayeron a 65.051 millones de pesos sin interesantes cambios hasta 2007. Para el año 2006 las ventas presentaron un mínimo incremento del 0,27%, pero para el 2007 su caída era de -0,89%. Básicamente la caída de las ventas obedeció a las menores ventas de exportación que se dieron en los años 2006 y 2007, en especial aquellas que iban dirigidas al mercado venezolano, volumen importante que no ha podido ser reemplazado debido a las salvaguardias que existen en ese país.

Los ingresos por exportación en el año 2.007 correspondían al 10,13% del total de las ventas, mientras que para el año 2.006 la proporción era del 15,66%. Estas menores ventas posteriormente se verán reflejadas en los márgenes de utilidad, que igualmente han tenido una caída importante.

- **Costos de Ventas.** Los costos de ventas, como es de esperar, presentan un comportamiento similar a los ingresos; para el periodo 2.005-2.006 existió un incremento del 3,25%, mientras que para el periodo 2.006-2.007 hubo un caída del -1,30%, pasando de 54.602 millones de pesos a 53.892 millones de pesos. Se puede apreciar que la caída en el costo de ventas está dado en gran parte a que el mayor decremento se dio en la fabricación de los productos de exportación, teniendo en cuenta a que las ventas mismas significaron una caída importante como se mencionó antes.

Si se observan los incrementos en el costo de ventas en el año 2006 con respecto al 2005, se encuentra que ello se debió básicamente al incremento de los precios internacionales de los aceites crudos a nivel mundial que constituyen la materia prima; lo que también podría significar que, aunque el nivel de los ingresos en 2006 con respecto al anterior es similar, no sería lo mismo cuando se trata de las cantidades vendidas (Kg), lo que puede traducirse en una eventual pérdida del mercado.

Con respecto a la utilidad operacional, se puede ver que la misma tuvo una caída en el año 2006 de casi el 56% con respecto al año 2005, y se explica al parecer por lo mencionado en el párrafo anterior, es decir, a que las ventas en términos de pesos se mantuvieron y no crecieron al mismo ritmo de los costos. Sin embargo, ya para el año 2007 se ve un cambio mínimo hacia arriba del 3,52% en la utilidad operativa la cual se podría decir es dado en gran parte por una reducción de los gastos de administración y de ventas.

Gastos de Operación. Los gastos operacionales han tenido un comportamiento similar en los últimos cuatro años, presentando un leve incremento en el año 2.005, y desde entonces ha permanecido cerca al 15 por ciento de los ingresos.

Tabla 12. Comportamiento de los gastos operacionales.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS OPERACIONES (\$ miles)				
Concepto	2004	2005	2006	2007
Ingresos Operacionales	72.844.790	65.051.324	65.227.922	64.645.152
Gastos Operacionales	8.682.863	9.917.508	9.633.877	9.412.023
Gastos / Ingresos	11,92%	15,25%	14,77%	14,56%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Utilidad Operacional.** Al término del año 2.007 se presentó una utilidad operacional de 1.341 millones de pesos, que comparada con la obtenida en 2.006 (991,26 millones de pesos) representa un incremento del 35,28%, pero aun así menor que la presentada en los resultados del año 2005. Como se puede observar, esta mayor utilidad arrojada en el último año no se debe precisamente al comportamiento de los ingresos, pues en el último año las ventas se redujeron, sino a la disminución en los costos de ventas y en menor medida de los gastos.

Para el año 2.006 las ventas de exportación contribuyeron con el 30% de la utilidad operacional, es decir que la diferencia porcentual corresponde a la contribución que hicieron las ventas nacionales sobre el total. Más aún es que, dicha participación de las exportaciones dentro de las utilidades fue mayor en ese año comparado con el año 2.005 cuando era de solo el 1,6%, es decir, mientras que en el año 2.005 la participación que hacían las ventas de exportación dentro de las utilidades operacionales era de \$36 millones de pesos, un cifra muy pequeña, para el año 2.006 fue de \$293,5 millones de pesos, lo que significa un crecimiento del 715,3%, y deja ver cómo se van perfilando los negocios de exportación dentro de los resultados de la compañía (Ver tabla 13).

Tabla 13.

Participación de las utilidades operaciones de exportación.

Lineas	2005				2006			
	Total	Nacional	Export.	%	Total	Nacional	Export.	%
Utilidad Bruta	12.166,7	11.229,6	937,4	7,7%	10.625,1	9.555,1	1.070,0	10,1%
Gastos Op. Ventas	6.742,7	5.841,7	901,0	13,4%	6.436,6	5.660,0	776,5	12,1%
Gastos Op. Admon	3.177,7	3.174,7	0,0	0,0%	3.197,3	3.197,2	0,0	0,0%
Utilidad Operacional	2.246,3	2.213,2	36,4	1,6%	991,2	697,9	293,5	30%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Se explica ese aumento de las ventas de exportación en la participación de la utilidad operacional debido a que la utilidad bruta por exportaciones presenta un aumento de un año a otro, mientras que por el lado de las utilidades generadas por las ventas nacionales es todo lo contrario, existe una reducción. Además, cabe anotar que por política interna dentro de la compañía, los gastos operacionales de administración son cargados en su totalidad a las operaciones de ventas nacionales, es decir no excluye los que van atados a las operaciones de exportación como los salarios, siendo entonces estos gastos un rubro bastante importante y que golpean de manera clara y marcada los resultados de las ventas domésticas, y peor aun cuando estos prácticamente se mantuvieron constantes sin mayores ingresos. Aquí entonces se puede apreciar que existe una integración de las ventas nacionales y de exportación, donde las exportaciones se podría decir son consideradas como una venta de oportunidad, es decir, el negocio en este momento requiere necesariamente de las exportaciones para poder sostenerse, para así abarcar el mercado perdido en las ventas nacionales y dar resultados.

- **Utilidad Neta.** Desde el año inicial de este análisis se puede apreciar una caída en este renglón del Estados de Pérdidas y Ganancias hasta el año 2006. Al cierre de éste año la utilidad neta fue de 323.34 millones de pesos, lo que significa una caída del -79.13% con respecto al año 2.005 cuando dicha utilidad fue de 1.549 millones de pesos. Sin embargo, para el año último de análisis 2007 la

utilidad cerró con un incremento del 75,77% en 568,36 millones de pesos. Más adelante se podrá observar como ha sido la evolución del margen del negocio.

3.5.2 Análisis Financiero a partir de indicadores.

- **Razón Corriente o índice de liquidez.** Constituye la prueba de solvencia de la empresa en el corto plazo y es considerada un indicador de cobertura, pues mide el número de veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente (Activo corriente / Pasivo Corriente).

Para el caso de C.I Saceites S.A la razón corriente para el año 2.007 es 1.6, es decir, que con los activos corrientes que posee la compañía y que son convertibles en efectivo en corto plazo con lo que podría cubrir sus obligaciones con terceros, igualmente de corto plazo, en 1.6 veces.

- **Prueba Ácida.** No obstante que la Razón Corriente es un índice de liquidez, éste puede ser susceptible de modificaciones especialmente en el sentido de que los inventarios pudieran no ser fácilmente convertibles en efectivo de manera inmediata, y por ello no debe usarse como única prueba de liquidez. Para ello se trabaja el índice de la prueba ácida en la cual se descuentan los inventarios como parte del activo corriente ((Activo Corriente – Inventarios)/Pasivos Corrientes).

En el caso de la empresa, dicha prueba ácida da como resultado que para el año 2.007 es de 1.05, menos que en los años anteriores, pues para el 2.006 era del 1.1 y para el 2.005 era del 1.3. Existe un desmejoramiento en este indicador, lo que quiere decir que en caso de presentar algún tipo de crisis, la empresa contaría con los recursos líquidos apenas necesarios para apalancarse y poder pagar sus obligaciones con terceros.

- **Capital de Trabajo Operativo –KTO y Capital de Trabajo Neto Operativo - KTNO.** El capital de trabajo operativo es el dinero que necesita una empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de una operación normal, es decir, la liquidez representada en aquellos activos corrientes cuya naturaleza es operativa y no financiera, dinero que se ve representado en los inventarios que acumula la empresa y las cuentas pendientes de cobro¹⁵. Por otra parte el capital de trabajo neto operativo es el resultado de restarle al capital de trabajo operativo los pasivos de corto plazo como las cuentas por pagar a corto plazo a proveedores y entidades financieras, así como las obligaciones laborales y con el estado.

Tabla 14. Capital de trabajo operativo.

Capital de Trabajo Operativo	2.004	2.005	2.006	2.007
Deudores clientes	10.390.370	11.345.113	13.635.165	14.166.734
Inventarios	6.297.423	6.218.296	7.946.418	8.349.886
KTO	16.687.793	17.563.409	21.581.583	22.516.620
Variación %		5,25	22,88	4,33

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Tabla 15. Pasivos operativos.

Pasivos Operativos	2.005	2.006	2.007
Proveedores	5.111.353	5.870.559	7.937.224
Cuentas por pagar	2.255.989	1.897.554	1.467.710
Impuestos, gravámenes y tasas	73.420	636.251	328.048
Obligaciones Laborales	242.090	215.536	234.215
Pasivo Operativo	7.682.852	8.619.900	9.967.197
Variación %	-17,58	12,20	15,63

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Tabla 16. Calculo KTNO.

Cálculo KTNO	2.005	2.006	2.007
KTO	17.563.409	21.581.583	22.516.620
-Pasivo Operativo	7.682.852	8.619.900	9.967.197
KTNO	9.880.557	12.961.683	12.549.423
Variación %	34,14	31,18	-3,18

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

¹⁵ SUAREZ. Claudia Tatiana. Fundamentos para el diagnóstico de la situación financiera de una empresa. Pág. 20. 2.004.

Con base en las tablas 14, 15 y 16 se puede realizar el siguiente análisis del KTO y KTNO de la empresa en los tres años de estudio y su evolución.

El capital de trabajo operativo de la compañía en el último año es de \$22.516 millones de pesos, lo que representa un aumento del 4,33% con respecto al año anterior (2.006). Dicho capital operativo está representando en un 62,91% en los clientes deudores y en un 3,08% en sus inventarios. Sin embargo se destaca que comparado con el año 2.004 que fue el año de mayores ventas tanto nacionales como de exportación, estas proporciones no han cambiado de manera considerable: 62,27% representando en los clientes deudores y 37,73% en inventarios.

Las causas que motiva el crecimiento del capital operativo del año 2.005 al 2.006, y del poco cambio en la composición del mismo en los tres años se originan en el incremento de sus inventarios (27,8%) debido principalmente a una disminución en el nivel de las ventas de exportación y las cuentas por cobrar a clientes (20,18%), algunas de las cuales se convirtieron de difícil cobro; así mismo como causas adicionales están los aumentos en los cupos de crédito otorgados a los clientes nacionales, y los incrementos de los costos de las materias primas incrementó los precios los precios de productos terminados, especialmente los de exportación.

Por otra parte el capital de trabajo neto –KTNO para el año 2.007 se disminuyó en un -3,18% con respecto al año anterior, pasando de \$12.961 millones de pesos a \$12.549 millones de pesos. C.I Saceites S.A financia su capital operativo principalmente con recursos de terceros que forman parte del proceso productivo, es decir, el pasivo operativo el cual aporta cerca del 44,2% de los recursos; la diferencia ha ido por cuenta de financiación directamente hecha con recursos propios de la empresa o a través de créditos financieros de corto y largo plazo.

- **Productividad del Capital de Trabajo Operativo.** Es la relación que hay entre el ingreso operacional y el valor del capital de trabajo operativo.

Tal como se puede apreciar en la tabla 17, el indicador de generación de ventas a partir del capital operativo que tiene la compañía se mantiene relativamente estable. Sin embargo se aprecia que aunque los recursos que componen el capital de trabajo operativo han aumentado en los dos últimos años, éstos generan menores ventas.

Tabla 17. Productividad KTO.

Concepto	2005	2006	2007
Ingresos Operacionales Netos (miles \$)	65.051.324	65.227.922	64.645.152
KTO	9.880.557	12.961.683	12.549.423
Productividad KTO	6,58	5,03	5,15

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

- **Nivel de endeudamiento.** A través de este indicador se podrá observar que participación tienen los acreedores dentro de la empresa. Su cálculo se realiza dividiendo el total del pasivo de la empresa con terceros en el total del activo. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa en la siguiente tabla cual ha sido durante los últimos tres años el nivel de endeudamiento de la empresa.

Tabla 18. Nivel de endeudamiento.

Nivel de Endeudamiento	2.005	2.006	2.007
Pasivos/Activos	33.07%	39.61%	41.53%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Se interpreta que en los últimos años el nivel de endeudamiento de la empresa ha venido creciendo, de pasar en el año 2005 a deber 33.07 pesos por cada 100 pesos que se tenían en el activo, se llegó a los 41,53 pesos en el año 2007.

- **Endeudamiento Financiero.** Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo.

Tabla 19. Endeudamiento financiero.

Endeudamiento Financiero	2005	2006	2007
Pasivo financiero (obligaciones financieras)	2,104,191	5,054,873	5.082.823
Ingresos Operacionales Netos	65,051,324	65,227,922	64.645.152
Pasivo Financiero / Ingresos Op. Netos	3.23%	7.74%	7.86%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Se puede ver un incremento del endeudamiento financiero desde el año 2.005 al 2.007, cuando este indicador se encontraba en 3.23% en el primer año a 7.86% en el segundo. Esto puede tener su causa en que las ventas aunque permanecieron estables la composición del pasivo si varió, disminuyendo en la proporción de la deuda que se tenía entre proveedores y aumentando en las entidades financieras. No obstante del crecimiento, el nivel de la deuda es de bajo riesgo, pues las obligaciones financieras equivalen al 7.86% de las ventas netas de la compañía, dejando un amplio margen de las ventas para atender los gastos financieros.

- **Márgenes de Utilidad.** Estos indicadores miden la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidades. De aquí se desprende la capacidad de la empresa para aumentar el ingreso, controlar los costos y gastos.

La siguiente tabla muestra como ha sido la situación de los márgenes de utilidad durante los tres años objeto de análisis.

Tabla 20. Márgenes de utilidad.

Márgenes de Utilidad	2004	2005	2006	2007
Margen Bruto (sin comisiones)	19,33%	18,70%	16,29%	16,63%
Margen Bruto (incluyendo comisiones)	20,03%	19,57%	17,16%	17,45%
Margen Operativo	7,41%	3,46%	1,52%	2,07%
Margen Neto	4,24%	2,38%	0,50%	0,88%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Como se observa, para la compañía el margen bruto es 19.33% en el año 2.004 y tiene un comportamiento decreciente en los siguientes dos años y una leve recuperación en 2007; un costo de ventas estable y unos ingresos por exportaciones menores hace que el año 2.006 por cada cien pesos que se vendió quede una utilidad de 16.29 pesos para cubrir los gastos, impuestos, intereses, etc., lo que es 3.04 pesos menos que en el 2.004, y 2.41 pesos menos que en 2.005. De la misma manera que con el margen bruto, se presenta una reducción progresiva en los otros márgenes de utilidad, que para el caso del margen operacional se debe al incremento de los gastos administrativos y de ventas, como se mencionó antes, lo que en últimas se refleja en menores márgenes de ganancia para los accionistas, quienes en el año 2.004 percibieron ganancias por \$3.090 millones de pesos con un margen neto de utilidad del 4.24%, y para el año 2.007 obtuvieron utilidades de \$528 millones de pesos lo que significa un margen neto del solo 0.88%.

Si se miran los márgenes de utilidad desde el punto de vista del destino dado a las ventas o de los diferentes negocios de manera independiente, se puede observar que en el periodo 2005-2006 a pesar de que las ventas nacionales tuvieron un incremento en su margen bruto, lo contrario ocurrió con los márgenes operacional y neto. Por otro lado las exportaciones muestran un mejor comportamiento, incrementando el margen neto, pasando de 0.33% en el año 2.005 a 3.40% en el año 2.006 (Ver tabla 21).

Tabla 21.

Margenes de rentabilidad de acuerdo al destino de las ventas

Lineas	2005		2006	
	Ventas Nacionales	Exportaciones	Ventas Nacionales	Exportaciones
Margen Bruto	20.64%	8.78%	35.27%	12.50%
Margen Operativo	4.06%	0.33%	1.20%	3.40%
Margen Neto	3.60%	0.33%	0.71%	3.40%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Si se compara entonces la evolución de los márgenes en los dos negocios, tanto venta nacional como de exportación, se ve, como se señaló antes, que efectivamente los gastos operativos de administración son determinantes a la hora de revisar la realidad de la rentabilidad del negocio, pues estos recaen sobre las ventas nacionales y es por ello que sin duda se requiere entonces de las exportaciones para lograr los márgenes de utilidad necesarios, lo cual puede ser peligroso.

- **Rentabilidad de los activos (ROA).** Este indicador muestra que tanta utilidad está generando el negocio para atender a los proveedores del capital por cada cien pesos que estos han invertido.

Tabla 22. Rentabilidad de los activos ROA.

Rentabilidad de los Activos ROA	2004	2005	2006
Rentabilidad de los Activos (UO/Activos) ROA	17.54%	7.58%	2.85%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Al igual que con los márgenes de utilidad, se puede apreciar en la tabla anterior una reducción en este indicador durante el transcurso de los tres años de análisis, lo cual deja ver que para el año 2.006 los activos en los cuales se ha invertido dentro de la empresa están generando cada vez menores rentabilidades mientras que en el año 2.004 por cada cien pesos invertidos en los activos estos generaban 17.54 pesos de rentabilidad, para el año 2006 dicha rentabilidad había caído a 2.85 pesos. Básicamente esto se debe igualmente al menor margen operacional que obtuvo la empresa en el periodo por el menor nivel de ventas.

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE).** Es la relación entre la utilidad neta, que es del accionista, y la inversión que este mantiene en la empresa y que está reflejada en el patrimonio.

Tabla 23. Rentabilidad del patrimonio ROE

Rentabilidad del Patrimonio ROE	2004	2005	2006	2007
Rentabilidad del Patrimonio (UN/Patrimonio)	16.08%	7.80%	1.54%	2.68%

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Se puede observar una caída importante en este indicador toda vez que en el año 2.004 los accionistas tenían una rentabilidad del 16.08% sobre su inversión, pasando a solo el 1.54% en el año 2.006, y un pequeño crecimiento en el año 2007 a 2.68%. Es decir, por cada cien pesos que los accionistas invirtieron durante el año 2.007 dentro del patrimonio de la empresa, están recibiendo 2.68 pesos de utilidades, eso es, 13.4 pesos menos que en 2.004.

- **Rotación de Cartera.** Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, en otras palabras, el número de veces que se cumple el ciclo venta-recaudo en un año (Ventas/Cuentas x Cobrar).

Las cuentas por cobrar de C.I Saceites S.A giraron 4.56 veces durante el año 2.007; lo cual indica que hubo una desmejora en la misma con respecto al año 2.005 cuando el indicador era de 5.73 veces. Es decir, las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo de manera más rápida en el año 2.005 que en el 2.006 (Ver tabla 24).

Tabla 24. Rotación de cartera.

Concepto	2005	2006	2007
Ingresos Operacionales Netos (miles \$)	65.051.324	65.227.922	64.645.152
Deudores Clientes (miles 4)	11.345.113	13.635.165	14.166.734
Rotación de Cartera	5,73	4,78	4,56
Periodo de Recaudo	64	76	80

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

Lo anterior se puede apreciar igualmente si se revisa el periodo de recaudo de esa cartera, que consiste básicamente en el tiempo que en promedio tarda la empresa en recuperar la cartera, allí se presenta entonces una desmejora pasando de 64 días en 2005 a 80 días en 2007.

Ahora bien, al ver las causas de esa desmejora en el tiempo de recaudo, se puede decir que una causa de ello se debió a la cartera de difícil cobro que adquirió la empresa con un cliente en el exterior, lo que significó igualmente menores ingresos por ventas de exportación. Para el año 2.005 el periodo de recaudo de la cartera de exportación se encontraba en 61 días, y para el 2.006 el indicador pasaría a 110 días en promedio, esto podría dificultar la necesidad de liquidez de la compañía al corto plazo, en especial para el pago de las importaciones de materias primas como el aceite de soya. Ver tabla 25.

Tabla 25. Periodo de recaudo.

Concepto	2005	2006
Ingresos Op. Exportaciones netas (miles \$)	10.664.479	8.548.243
Deudores Clientes (miles \$)	1.797.016	2.610.334
Periodo de Recaudo	61	110

Fuente: Departamento Gerencia Administrativa y Financiera C.I. SACEITES S.A.

3.6 VENTAS Y MERCADEO

3.6.1 Políticas de Venta.

C.I SACEITES S.A es una empresa comprometida con sus clientes y con su propia gente, y eso se refleja en sus políticas comerciales que desde hace tiempo

enmarcan y regulan el proceso comercial. Dentro de dichas políticas se citan solo algunas¹⁶:

- *La ética y seriedad comercial en nuestras relaciones con clientes y consumidores será la base de nuestro pensar y actuar en el mercado.*
- *Mantendremos el respeto por la palabra dada.*
- *Solo nos interesan las relaciones comerciales de mutua confianza, transparencia y equidad que generen la satisfacción esperada del cliente, la empresa, sus accionistas y colaboradores.*
- *La empresa no participa en acuerdos de precios con sus competidores o asociado comercial.*

3.6.2 Análisis del portafolio de productos.

C.I SACEITES S.A es una empresa colombiana, dedicada a la manufactura y comercialización de alimentos principalmente aceites, margarinas y grasas comestible.

Dentro de su portafolio de productos, C.I SACEITES S.A cuenta con dos categorías de producto de las cuales se desprenden seis familias de productos. Ver tabla 26.

Tabla 26. Portafolio de productos.

CATEGORIA	FAMILIA
Aceites	Líquidos
	Sólidos
	Creimosos
	Derivados
Margarinas	Mesa y cocina
	Panificación

Fuente: Departamento Gerencia de Ventas C.I. SACEITES S.A.

¹⁶ Departamento comercial de C.I SACEITES S.A.

Su materia prima está constituida básicamente por Aceite Crudo de Palma el cual obtiene principalmente a través de proveedores como Palmas Monterrey S.A, empresa que pertenece al mismo grupo de accionistas y que se encuentra en el principio de la cadena de valor de las oleaginosas como empresa extractora del aceite procedente del fruto de la palma. Sin embargo, C.I SACEITES S.A también es importadora de otros aceites vegetales como el de soya cruda para su posterior refinación y mezcla con los demás aceites refinados. De acuerdo a las líneas de venta, la clasificación es como sigue:

- ❖ **Línea Institucional.** Aceites, Margarinas y grasas comestibles para uso institucional, es decir, para restaurantes, hoteles, y panaderías entre otros. Entre dichos productos se encuentran:

Figura 3. Aceite oleosantander y bucaro.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 4. Margarina latina



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 5. Aliñado graso margapan.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 6. Margarina hojaldre bucarina.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 7. Shortening.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

- ❖ **Línea de Consumo Masivo.** Margarinas, Aceites Líquidos y Cremosos para el consumo hogar. Sus principales marcas son el Aceite Búcaro, Aceite Latino, Margarina para uso en la cocina Sabrina y Aceite Cremoso Búcaro Fritura. Estas marcas son principalmente de comercialización a nivel nacional, sin embargo, la compañía ha trabajado otras marcas propias suministradas por clientes del exterior para su fabricación y exportación como Sarita, Suncorn, y Oliveite.

Figura 8. Aceite bucaro y oleosander.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 9. Margarina sabrina.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

Figura 10. Aceite cremoso búcaro fritura.



Fuente: Departamento de mercadeo. C.I SACEITES S.A.

- ❖ **Principales Clientes.** El portafolio de clientes de C.I SACEITES S.A. está comprendido principalmente de mayoristas de abarrotes a nivel nacional, distribuidores e instituciones industriales, por otra parte autoservicios y supermercados. Por nivel de ventas el 30% se dirige a distribuidores, el 61,2% a

mayoristas, 6% son ventas institucionales y ácidos grasos (subproducto), y el 2,8% a autoservicios.

Dentro de los principales clientes nacionales se encuentran:

- Lidertiendas Distribuciones S.A.
- Frisby S.A.
- Kokorico.
- Distribuciones el Triunfo.
- Carrefour (Antiguo Mercadefam)

A nivel internacional algunos clientes que han atendido son Importadora Líder S.A, importador y distribuidor ubicado en la República de Panamá, MAYS Chemical Company de Puerto Rico y IANCARINA en Venezuela.

3.6.3 Fuerza de ventas.

Actualmente el área de ventas está constituida por un Gerente Nacional de Ventas, por dos directores de zona (oriente y occidente) y veintiséis vendedores que atienden gran parte del territorio nacional.

3.6.4 Canales de distribución.

Como se mencionó antes los canales de distribución que utiliza la empresa están compuestos por ventas hechas a mayoristas, distribuidores y en menor medida tiendas minoristas.

3.6.5 Participación en el mercado nacional.

Dentro del mercado de aceites al años 2008 la empresa líder en el mercado de aceites y grasas es la Alianza Team con el 33,6% de participación seguido por Lloreda S.A con el 22%, el Grupo Grasco con el 17.24% y el resto de industria con

el 27.16%. C.I SACEITES S.A participó con el 3.7% del total de las ventas generadas en la industria¹⁷.

3.6.6 Mercadeo y Servicio al Cliente.

C.I SACEITES S.A para el año 2008 destinó entre el 1% y 2% de las ventas promoción y mercadeo. Entre las estrategias de mercadeo que implementaron están algunas como “las tomas” y “caravanas” que se hacen dirigidas a las tiendas populares en diferentes municipalidades, capacitaciones para clientes, catálogos, alianzas con algunas empresas de la región entre otras¹⁸.

Con respecto al servicio al cliente y de acuerdo a su Sistema de Gestión de la Calidad, C.I SACEITES S.A cuenta con una persona bajo el cargo de Coordinador de Servicio al Cliente encargado de recibir las quejas y comentarios del cliente, de direccionar al área involucrada para dar trámite a la misma y posteriormente dar respuesta al cliente. En promedio, una queja en ser atendida y solucionada demora entre 8 y 15 días.

3.7 MERCADEO INTERNACIONAL

3.7.1 Descripción de los productos exportados

Los principales productos de exportación de la compañía están constituidos por aceites líquidos 100% oleína de palma, margarinas industriales y otras grasas como shortenings y aceites cremosos. El aceite de cocina constituye entre el 80% y 85% de las ventas, mientras que la diferencia está dada por los demás productos.

En la siguiente tabla se detalla las categorías de producto que se están exportando y sus principales destinos de venta en el exterior (ver tabla 27).

17 Revista Dinero. Edición 326, Mayo 2009.

18 Entrevista con Jefe de Producto y Mercadeo (E) de C.I SACEITES S.A

Tabla 27. Descripción de productos exportados.

PRODUCTO	PAIS DE DESTINO	PRECIO EN DOLARES	MODALIDAD (CIF-FOB-EXWORKS-DDP)	CODIGO ARANCELARIO
Aceite comestible 100% oleína palma en varias presentaciones	Panamá	Depende de la presentación.	FOB	15.11.90.00.00
Margarinas Industriales	Puerto Rico	Depende de la presentación	CIF	15.17.10.00.00
Shortening (grasas especiales)	Puerto Rico	Depende de la presentación	FOB y CIF	15.11.90.00.00

Fuente: Coordinador de Comercio Exterior C.I. SACEITES S.A.

3.7.2 Países a los que se desea exportar

C.I SACEITES S.A. producto de la participación en algunos eventos comerciales, seminarios en cámara de comercio donde se da información de interés comercial a las empresas afiliadas, ha podido observar la potencialidad en algunos países donde podría dirigir sus ventas de exportación. La tabla 28 muestra cuáles son esos posibles países y algunas justificaciones.

Tabla 28. Países a los que desea exportar.

PAIS	¿POR QUE?
Estados Unidos	Existe una demanda interesante por grasas como Shortenings y margarinas libres de ácidos grasos trans.
Chile	Este país ha incrementado su importación de grasas vegetales de origen colombiano. El gobierno nacional está trabajando en un Tratado de Libre Comercio que las acoge.
República Dominicana	Incremento de las importación de grasas provenientes de Colombia.

Fuente: Gerencia General y Coordinador de Comercio Exterior C.I. SACEITES S.A.

3.8 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Las principales conclusiones de este análisis interno se muestran en el siguiente capítulo 6 de Plan de Exportación en el numeral 6.1.1 Análisis DOFA clasificadas como fortalezas y debilidades de la compañía.

4. ANALISIS DEL SECTOR DE LA PALMA DE ACEITE

Dado que la principal materia prima de C.I SANTANDEREANA DE ACEITES S.A es el aceite crudo de la palma africana, vale la pena tener como referencia en este trabajo parte de la historia de este importante sector y el estado productivo actual del mismo en el país.

4.1 CARACTERISTICAS DEL ACEITE DE PALMA AFRICANA

El aceite de palma es una forma de aceite vegetal comestible obtenido a partir del fruto del árbol de la palma de aceite africana. El fruto de la palma de aceite es la fuente principal del aceite crudo de palma y del aceite de palmiste. Es de color rojizo debido a su gran contenido de beta carotenos. Es usado como aceite de cocina, para la fabricación de margarinas y es componente para varios alimentos procesados. El aceite de palma es uno de los aceites con mayor nivel de grasas saturadas y en condiciones de baja temperatura su estado pasa a un aceite semisólido.

La concentración aproximada de ácidos grasos en el aceite crudo de palma y aceite crudo de palmiste es como se explica a continuación:

Aceite crudo de palma:

- Saturados (total: 49.9%)
 - Palmítico C16:0 44.3%
 - Esteárico C18:0 4.6%
 - Myristic C14:0 1.0%
- Monoinsaturados
 - Oleico C18:1 38.7%

- Polinsaturados
 - Linoleico C18:2 10.5%

Aceite crudo de palmiste:

- Saturated (total: 82%)
 - Laurico C12:0 48.2%
 - Myristic C14:0 16.2%
 - Palmitico C16:0 8.4%
 - Capric C10:0 3.4%
 - Caprylic C8:0 3.3%
 - Esteárico C18:0 2.5%
- Monoinsaturados
 - Oleico C18:1 15.3%
- Polínsaturados
 - Linoleico C18:2 2.3%

4.2 HISTORIA DE LA PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA

La palma de aceite es nativa de la zona oeste de África, sobre el golfo de Guinea. Florece en las zonas del trópico, especialmente en el cinturón costero de este continente, donde la región presenta ciertos niveles de humedad necesarios para su crecimiento. Se le encuentra también en otras zonas como la central y en Madagascar. El aceite de palma es consumido por la humanidad desde hace más de 500 años.

La industria británica durante la Revolución Industrial creó una nueva demanda para el aceite utilizado en la fabricación de velas y como lubricante para las

máquinas de la época. Los granjeros de la zona occidental de África empezaron a proveer el aceite y así crear un modesto comercio exterior y también para producir sus propios alimentos. Después de 1900, los europeos llevaron las plantaciones a otras zonas del continente africano y hacia el sur-este de Asia. Ya para el año 1930 a nivel mundial la producción de aceite de palma llegaba a las 250.000 toneladas¹⁹.

Su introducción a la América tropical se atribuye a los colonizadores y comerciantes esclavos portugueses, que la usaban como parte de la dieta alimentaria de sus esclavos en el Brasil.

En 1932, Florentino Claes fue quien introdujo la palma africana de aceite en Colombia y fueron sembradas con fines ornamentales en la Estación Agrícola de Palmira (Valle del Cauca). Pero el cultivo comercial sólo comenzó en 1945 cuando la United Fruit Company estableció una plantación en la zona bananera del departamento del Magdalena.

La expansión del cultivo en Colombia ha mantenido un crecimiento sostenido, siendo el primer productor de palma de aceite en América Latina y el quinto en el mundo²⁰.

4.3 LOCALIZACION DE LOS CULTIVOS

Para el año 2006 el total de área sembrada de palma de aceite era de 300.142 hectáreas, de las cuales el 31,4% (94.312 hectáreas) están sembradas en la zona norte del país, seguido por la zona oriental con el 31,5% (94.655 hectáreas), la zona central con el 25,8% (77.287 hectáreas) y la occidental con el 11,3% (33.889

¹⁹ The Cambridge World History of Food. II.E.3 – Palm Oil.
<http://www.cambridge.org/us/books/kiple/palmoil.htm>

²⁰ Historia de la Palma de Aceite. Federación Nacional de Cultivadores de Palma – Fedepalma.
<http://www.fedepalma.org/palma.htm>

hectáreas). La zona del país que presenta mayor crecimiento en hectáreas sembradas en el periodo 2005-2006 es la oriental con un 16,04% (Ver tabla 29). Para el año 2.006 el total de área sembrada de palma de aceite era de 300.142 hectáreas, de las cuales la superficie en producción se encuentra en 181.329 hectáreas (60,41%), y el resto se encuentra en etapa de desarrollo.

Tabla 29. Distribución del área sembrada con Palma de Aceite por zonas (Hectáreas)

Zona	2004	2005	2006	Variación %	
				2004/2005	2005/2006
Norte	79.425	90.137	94.312	13,48	4,63
Oriental	76.256	88.480	94.655	16,03	6,97
Central	59.157	64.724	77.287	9,41	19,41
Occidental	28.199	32.478	33.889	15,17	4,34
Total	243.036	275.818	300.142	13,48	8,81

Fuente: Fedepalma

La zona norte está conformada por Córdoba, Magdalena, el norte de Cesar y parte del departamento de Antioquia. Esta zona está clasificada como bosque seco tropical. Las ventajas productivas de esta zona están sustentadas en la alta fertilidad, posee suelos planos y profundos y una alta luminosidad. La zona Oriental cobija el piedemonte llanero, como parte de los departamentos de Caquetá, Meta, Casanare y Cundinamarca. Esta zona es de fácil mecanización por su topografía plana y la textura del suelo, adicionalmente goza de buenas vías. Sus veranos intensos y prolongados se constituyen en una desventaja en la medida en que esto deteriora las cualidades del subsuelo.

La zona central comprende el sur del Cesar (San Alberto), Santander (Puerto Wilches) y Norte de Santander (Zulia). Esta zona se caracteriza por tener suelos planos o ligeramente ondulados, buena luminosidad y aceptable precipitación; adicionalmente cuenta con buenas vías tanto al interior como a la Costa Atlántica. La baja fertilidad de los suelos se constituye es una desventaja. Por último, la zona

occidental contiene los departamentos de Nariño y el Valle del Cauca. Esta zona presenta una alta pluviosidad bien distribuida, por lo que no necesita riego. La falta de luminosidad, la irregularidad de los suelos y la mala comunicación con el interior del país son las mayores desventajas²¹.

4.4 PRODUCCIÓN NACIONAL

En Colombia la producción de aceites y grasas se fundamenta principalmente por los aceites extraídos del racimo de la palma de aceite africana y del aceite de soya cruda importado. La industria de la producción de aceite que proviene de la palma africana se compone básicamente de dos grupos de empresas: aquellas que están dedicadas a la extracción del aceite crudo y las refinadoras que son las que en últimas están encargadas de la producción de bienes terminados como los aceites para uso doméstico e industrial y grasas para la industria de la panadería principalmente.

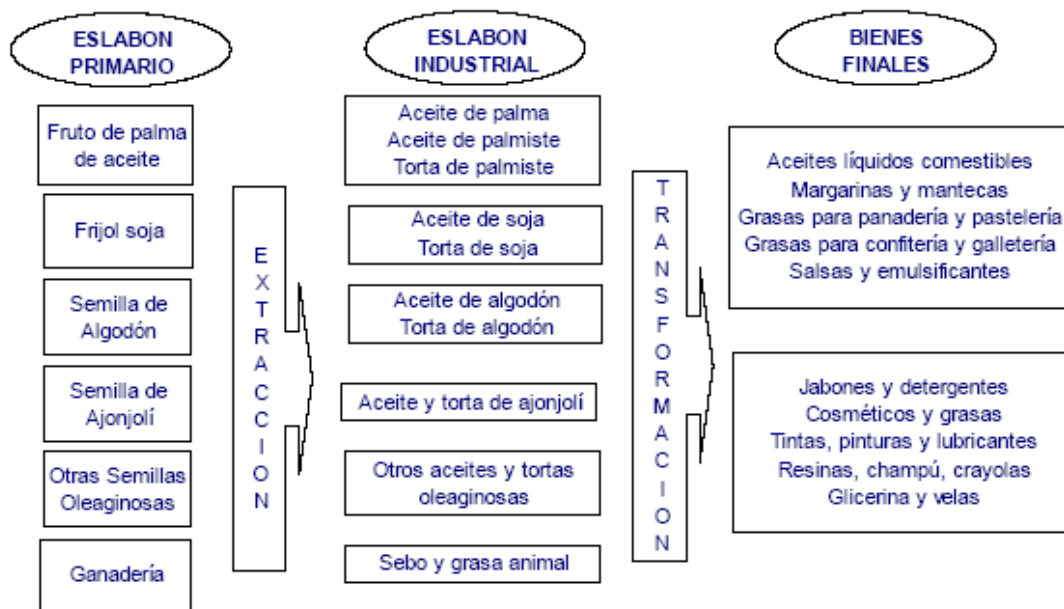
De la palma africana se obtienen básicamente dos productos: el aceite de palma crudo y el aceite crudo de palmiste; el primero obtenido del racimo o fruto principal, el cual en su interior contiene una nuez que al ser quebrantada se obtiene una almendra de la cual se extrae el aceite y la torta de palmiste.

El aceite crudo de palma es sometido a otros procesos como el fraccionamiento y refinación, con los cuales se obtiene la oleína y la estearina; la primera es la parte líquida del aceite utilizado básicamente para la fabricación de aceite para uso doméstico, y la segunda la parte sólida utilizado como componente principal para la fabricación de grasas y margarinas.

²¹ MARTINEZ Covaleda, Héctor J. GONZALEZ Duitama, Elkin Daniel. La Industria de Aceites y Grasas en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Pag.31. 2005.

En la figura 11 se presenta una breve descripción de la cadena productiva de la industria de los aceites y grasas; en ella se destaca los productos primarios como el aceite crudo de palma, palmiste, soya; como intermedios los productos obtenidos luego del proceso de refinación de los primero y utilizados para la fabricación de los bienes finales como estearina y la oleína, y por último los productos terminados como los aceites líquidos, las margarinas, grasas comestibles y otros productos diferentes de la oleoquímica como jabones, cosméticos y resinas²².

Figura 11. Cadena productiva de la industria de los aceites y grasas.



Fuente: Sitio web de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. www.fedepalma.org

La producción de aceite de palma crudo en 2006 fue de 710.407 toneladas, 37.810 más que en el año inmediatamente anterior, lo que significó un incremento de 5,6%²³. Este aumento se debe en gran parte a la entrada en producción de

²² La Industria de Aceites y Grasas en Colombia. Observatorio Agrocadenas. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Documento de Trabajo No.75. Bogotá, Junio 2005.

²³ Balance Económico. Fedepalma. Marzo de 2.007

nuevas áreas sembradas en los últimos años. Se estima que para el año 2.007 la producción de aceite crudo de palma crezca en un 10,3%, alcanzando 784.457 toneladas con respecto a la producción estimada para el año 2.006. De la producción estimada, las ventas locales estarán alrededor de 545.000 toneladas, de las cuales 9% se orientarán al mercado naciente del biodiesel. Entre tanto las exportaciones serán cercanas a 240.000 toneladas²⁴.

No obstante, este aumento en la producción fue menor que el extraordinario 19,7% de 2004. En el 2.005, el comportamiento estacional de la producción también cambió. Normalmente, el 30% de ella ocurre en el primer trimestre del año y en esta ocasión, durante ese lapso ese porcentaje bajó a 28,1%. En cuanto a la almendra de palma, en ese mismo año se produjeron 158.172 toneladas, 8,5% más que en 2004²⁵.

Tabla 30. Producción de aceite y almendra de palma. Tonelada.

Producto	2003	2004	2005	2006e	Variación (%)	
					2004/2005	2005/2006
<i>Aceite de Palma Crudo</i>	526,634	630,338	672,576	710,407	6.7%	5.6%
<i>Almendra de Palma</i>	118,772	145,740	158,172	161,377	8.5%	2.0%

Fuente: Fedepalma

La principal zona productiva del país es la oriental, la cual participa con el 31,04% del total nacional al año 2006, donde, produciendo 220.524 toneladas. Sin embargo es la zona central la que registró el mayor aumento en producción con una tasa del 10,1%, mientras que la oriental creció el 6,2% (Ver tabla 31).

Tabla 31. Producción de aceite de palma por zona. Toneladas.

Zona	2003	2004	2005	2006e	Variación (%)	
					2004/2005	2005/2006
<i>Central</i>	122,835	156,446	181,694	200,105	16.1%	10.1%
<i>Norte</i>	160,072	183,759	194,310	202,878	5.7%	4.4%
<i>Occidental</i>	76,632	83,518	88,937	86,900	6.5%	-2.3%
<i>Oriental</i>	167,094	206,666	207,656	220,524	0.5%	6.2%
TOTAL	526,633	630,389	672,597	710,407	6.7%	5.6%

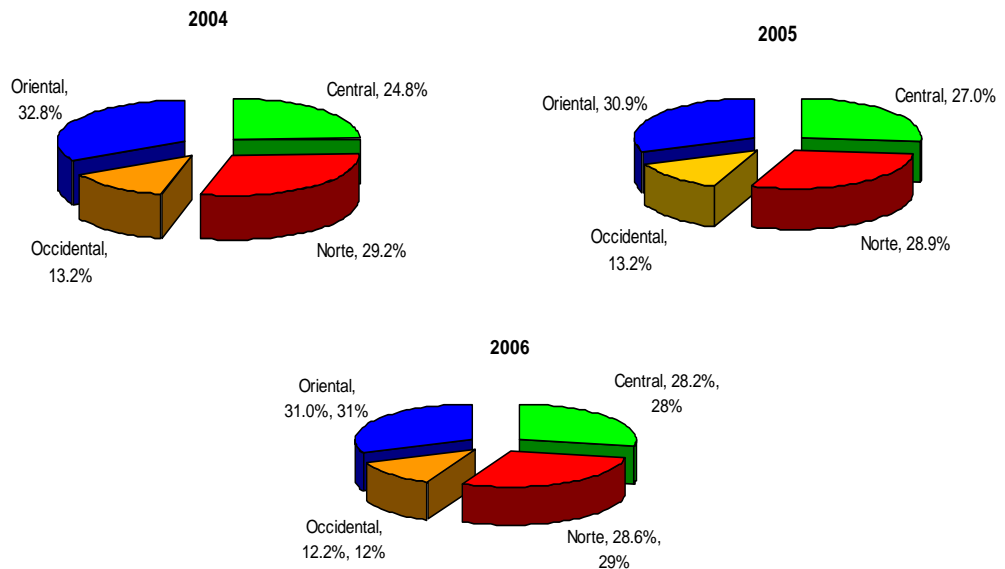
Fuente: Fedepalma

²⁴ Fedepalma. Comunicado de prensa No.628. Febrero 6 de 2.007.

²⁵ Desempeño del Sector Palmero Colombiano en 2005. Documento editado por la Fedepalma.

Gracias a los crecimientos, la zona central ha venido aumentando la participación dentro del mapa de distribución de la producción, pasando como ejemplo del 24,8% en 2004 a 27% en 2005, y 28,16% en 2.006²⁶ (Ver figura 12).

Figura 12. Distribución de la producción de aceite de palma.



Fuente: Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. Fedepalma. Año 2007.

Dentro de la visión de desarrollo que los palmicultores en Colombia han trazado, teniendo en cuenta las perspectivas de nuevos negocios y que hoy se presentan como verdaderas oportunidades comerciales, y en especial lo relacionado con los combustibles alternativos al fósil y así mismo al desarrollo de la oleoquímica, se determinó como política dentro del gremio, el incrementar la producción hacia el año 2.020 con respecto al año 1.999 en un 600%, es decir, pasar de una producción de 500.000 a 3,5 millones de toneladas de aceite de palma crudo. Así

²⁶ Aunque es la principal zona productiva del país, esta presentó una reducción con respecto al año 2004 cuando contribuía con el 32,8%. Cálculos de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. Fedepalma. www.fedepalma.org.

mismo se da mayor importancia a las exportaciones para que pasen de un nivel del 24% de la producción nacional a un 78% durante el mismo periodo.

4.5 VENTAS DE ACEITE CRUDO DE PALMA

4.5.1 Ventas nacionales.

Las ventas de aceite de palma crudo en el mercado nacional fueron de 463.757 toneladas, cifra superior en 40.006 toneladas o 9.4% a las del 2.005.²⁷ De acuerdo a Fedepalma esto se logró por un lado gracias a que los precios del aceite fueron competitivos frente a otros sustitutos importados, como el caso del aceite crudo de soya, y segundo a la recuperación de la economía colombiana.

En su informe del tercer trimestre del 2.006, y de donde se extrae la siguiente información, se calcula que las ventas de aceite de palma crudo en el mercado local al finalizar septiembre de 2006 continuaron aumentando por segundo año consecutivo, alcanzando 355.172 toneladas, esto es 12,1% más que en igual período de 2005 y 23,6% más que en 2004 (Ver tabla 32). El mayor incremento ocurrió durante el primer trimestre del año.

Tabla 32. Ventas locales de aceite de palma Ene-Sep 2004/2005/2006 (ton)

Periodo	2004	2005	2006p	Variación 05/06	
				Abs.	%
1er trimestre	97,639	98,659	120,533	21,874	22.2
2do trimestre	92,632	112,427	113,829	1,402	1.2
3er trimestre	97,075	105,632	120,810	15,178	14.4
Acumulado	287,347	316,718	355,172	38,454	12.1

Fuente: Fondo de Estabilización de Precios FEP. Fedepalma.

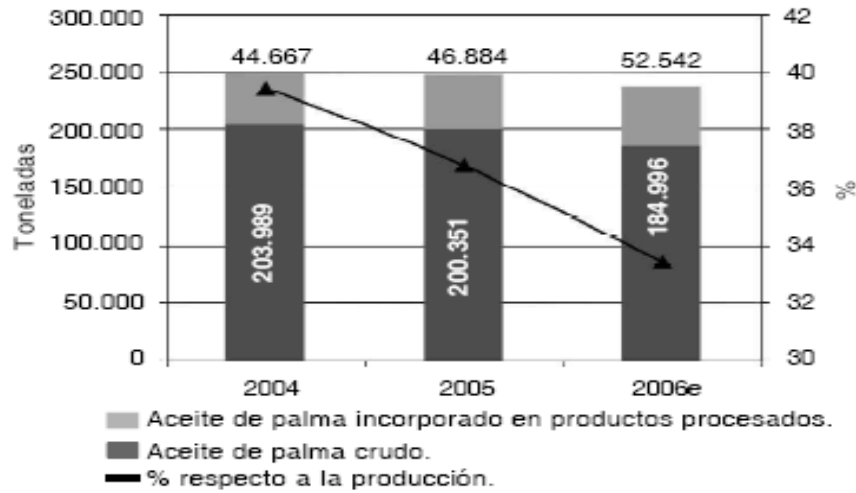
²⁷ Balance Económico. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite – Fedepalma. Marzo de 2007.

Otro factor que explica el incremento de las ventas es la caída en los inventarios mundiales de aceites vegetales que repercutió en los precios internacionales. Mientras que en 2004/2005 los inventarios aumentaron 1,5 millones de toneladas, en 2005/2006 solo aumentaron 1 millón de toneladas. Así los procesadores de aceites vegetales crudos en el mercado local se vieron motivados a involucrar mayores volúmenes de aceite de palma colombiano en sus productos.

4.5.2 Comercio exterior.

Las exportaciones en el 2.006 fueron de 237.538 toneladas entre aceite crudo de palma y aceite de palma incorporado en productos terminados. Contrario a lo que ocurrió con las ventas nacionales, las exportaciones cayeron un 3.9% respecto del año anterior que fueron de 247.235 toneladas, sin parar la tendencia que trae desde 2.004. Sin embargo, se puede apreciar que la cantidad de aceite exportado como producto incorporado o terminado en mezclas de aceites, grasas, margarinas ha aumentado en el periodo 2.004-2.006, pasando de 44.667 toneladas a 52.542 toneladas (17.63%), lo que explica que la industria refinadora y procesadora del aceite viene incrementando sus ventas de productos hacia otros mercados como alternativa para el crecimiento económico a través del aprovechamiento de sus capacidades de planta.

Figura 13. Exportaciones de aceite de palma 2.006.



Fuente: Balance Económico. Fedepalma. Marzo 2.007.

El 70% de las exportaciones de aceite de palma crudo se dirigió al continente europeo. Los principales destinos fueron el Reino Unido (42%), a donde llegaron 77.698 toneladas, España (21%) con 38.849 toneladas y Alemania junto con los países bajos (6%) 11.100 toneladas. Sin embargo las ventas al continente europeo han caído en un 13%, debido en una parte a que otros mercados más cercanos han aumentado su consumo del aceite crudo colombiano, como es el caso de México y Chile, donde el primero pasó de comprar 4.407 toneladas en 2.005 a 18.500 toneladas en 2.006, y el segundo de comprar solo 2.000 toneladas en 2.005 a 7.400 toneladas en 2.006.

En lo que respecta a las importaciones de aceites y grasas, éstas lograron un aumento del 11,3% en el período 2.006, alcanzando 365.167 toneladas. El 80% correspondió a aceites crudos, el 11,5% fueron de aceites refinados y el 8,6% grasas animales.

Tabla 33. Importaciones de aceites y grasas. Toneladas.

Producto	2004	2005	2006p	Var. 05/06	
				Abs.	(%)
Aceites crudos	256.637	248.003	291.631	43.628	17,6
Aceites refinados	46.049	47.296	41.998	-5.298	-11,2
Aceites y grasas animales	50.395	32.824	31.538	-1.286	-3,9
Total	353.081	34.341	365.167	37.044	-3,6

Fuente: Balance Económico. Fedepalma. Marzo 2007. Con base al DANE

Como se puede apreciar en la tabla 33, las importaciones que más aumentaron fueron las de aceites crudos con un crecimiento de 17,6% (+43.628 toneladas), en su mayor parte de aceite de soya crudo (182.865 toneladas) y de aceite incorporado en importaciones de frijol soya (74.690 toneladas). Las de aceites y grasas refinados descendieron 11,2% y las de aceite de palma crudo, refinado y sus fracciones, usualmente provenientes del Ecuador, continuaron cayendo, en tanto que no hubo importaciones de aceite de palmiste crudo. Las importaciones de grasas animales también se redujeron 3.9%.

4.6 PRODUCCION Y CONSUMO MUNDIAL DE ACEITES Y GRASAS

4.6.1 Producción Mundial.

La producción de aceites y grasas en el mundo proviene de dos fuentes: Vegetal Oleaginoso, contenido en el fruto, la nuez o la semilla; y de otro lado están los provenientes de los animales, grasa contenida especialmente en los músculos, piel y otros órganos de las especies bovinas, porcinas, caprino, peces, etc. Dentro de los aceites oleaginosos, como ya antes se ha mencionado, se encuentran especialmente los de ajonjolí, coco, algodón, soya, palma de aceite, girasol, linaza, ricino, maní, etc. Dentro del grupo de las grasas provenientes del grupo animal se encuentran la manteca de cerdo, sebo, la mantequilla y el aceite de pescado.

La producción mundial de aceites y grasas en el periodo 2.001-2.005 ha presentado un crecimiento del orden de 17,49%, pasando de una producción de

117.6 millones de toneladas a 138.2 millones de toneladas, es decir, 20.6 millones de toneladas adicionales, jalonado principalmente por el crecimiento propio en las producciones de aceite de palma crudo que fueron del 40%. Durante este periodo el mayor crecimiento de producción de aceites y grasas en el mundo se dio entre el año 2.004 y 2.005 cuando registró una tasa del 5,4%²⁸.

La soya hasta el año 2.003 permanecía como la principal oleaginosa en la producción mundial de aceites registrando 125.4 millones de toneladas, seguida por la palma de aceite, la primera con el 24,95% del total de la producción mundial y la segunda con el 22,3%. Sin embargo para el año 2.005, la tendencia ya había cambiado ubicando a la producción de aceite de palma crudo de 33,6 millones de toneladas en el primer lugar, y la soya con 33,5 millones de toneladas desplazada al segundo renglón (Ver tabla 34).

Ahora bien, entre 2004-2005 el crecimiento dado en la producción de estos dos aceites fue del 9,1% para la soya y 8,7% para la palma de aceite.

Tabla 34. Producción mundial de aceite.

PRODUCCION MUNDIAL DE ACEITES Y GRASAS (MILES DE TONELADAS)												
Producto	2001	Part %	2002	Part %	2003	Part %	2004	Part %	2005	Part %	Var 01-05	Var 04-05
Aceite de Soya	27.829	23,7%	29.856	24,8%	31.284	25,0%	30.730	23,4%	33.540	24,3%	20,52	9,1
Aceite de Palma	23.999	20,4%	25.424	21,1%	27.920	22,3%	30.920	23,6%	33.610	24,3%	40,05	8,7
Aceite de Colza	13.723	11,7%	13.286	11,0%	12.548	10,0%	14.910	11,4%	16.040	11,6%	16,88	7,6
Aceite de Girasol	8.191	7,0%	7.608	6,3%	8.915	7,1%	9.410	7,2%	9.730	7,0%	18,79	3,4
Sebo y Grasas	7.693	6,5%	8.073	6,7%	8.029	6,4%	8.108	6,2%	8.186	5,9%	6,41	1,0
Aceite de Maní	5.139	4,4%	5.162	4,3%	4.526	3,6%	4.750	3,6%	4.510	3,3%	-12,24	-5,1
Aceite de Algodón	4.051	3,4%	4.233	3,5%	3.964	3,2%	4.410	3,4%	5.020	3,6%	23,92	13,8
Aceite de Palmiste	2.941	2,5%	3.033	2,5%	3.314	2,6%	3.580	2,7%	3.980	2,9%	34,65	10,6
Aceite de Coco	3.511	3,0%	3.155	2,6%	3.295	2,6%	3.070	2,3%	3.250	2,4%	-7,43	5,9
Aceite de Oliva	2.761	2,3%	2.718	2,3%	2.903	2,3%	2.978	2,3%	2.730	2,0%	-1,12	-8,3
Aceite de Maíz	1.962	1,7%	2.016	1,7%	2.015	1,6%	2.015	1,5%	2.055	1,5%	4,74	2,0
Otros aceites y grasas	15.826	13,5%	16.000	13,3%	16.667	13,3%	16.267	12,4%	15.589	11,3%	-1,62	-4,3
Total producción mundial	117.626		120.564		125.380		131.148		138.200		17,49	5,4

Fuente: Fondo de Estabilización de Precios FEP.

²⁸ Federación Nacional de Cultivadores de Palma, Fedepalma con base a la información suministrada por la Oil World Anual 2.005.

El principal productor de aceites y grasas en el mundo es China, país el cual para el año 2.005 produjo 18,04 millones de toneladas, es decir, participaba con el 13,06% de toda la producción mundial. Este país presentó un incremento en sus niveles de producción del 5% con respecto al año 2.004. En segundo lugar se encuentran los países que conforman la Unión Europea los cuales contribuyeron con el 12,63% de la producción mundial, totalizando 17,44 millones de toneladas. Muy cerca en tercer lugar se encuentra Malasia con 17,12 millones de toneladas de aceites y grasas, de las cuales 87,37% corresponde a aceite de palma (14,9 millones de toneladas), (Ver tabla 35).

Tabla 35: Producción mundial de aceite por país.

PRODUCCION MUNDIAL DE ACEITES Y GRASAS (MILES DE TONELADAS)												
País	2001	Part %	2002	Part %	2003	Part %	2004	Part %	2005	Part %	Var 01-05	Var 04-05
China	16.023	13,6%	16.130	13,4%	16.489	13,2%	17.192	13,1%	18.046	13,1%	12,63	5,0
Unión Europea	16.973	14,4%	16.916	14,0%	16.802	13,4%	16.912	12,9%	17.445	12,6%	2,78	3,2
Malasia	13.482	11,5%	13.533	11,2%	15.123	12,1%	15.752	12,0%	17.123	12,4%	27,01	8,7
Estados Unidos	15.381	13,1%	15.760	13,1%	15.170	12,1%	14.683	11,2%	15.515	11,2%	0,87	5,7
Indonesia	9.615	8,2%	11.143	9,2%	12.386	9,9%	14.084	10,7%	14.666	10,6%	52,53	4,1
India	6.719	5,7%	7.097	5,9%	6.506	5,2%	8.272	6,3%	7.988	5,8%	18,89	-3,4
Brasil	5.823	5,0%	6.356	5,3%	6.859	5,5%	7.181	5,5%	7.402	5,4%	27,12	3,1
Argentina	5.052	4,3%	5.592	4,6%	6.305	5,0%	6.142	4,7%	6.872	5,0%	36,03	11,9
Canada	2.017	1,7%	1.797	1,5%	1.994	1,6%	2.265	1,7%	2.275	1,6%	12,79	0,4
Japón	2.027	1,7%	2.038	1,7%	2.014	1,6%	1.973	1,5%	1.971	1,4%	-2,76	-0,1
Otros	24.514	20,8%	24.202	20,1%	25.732	20,5%	26.692	20,4%	28.897	20,9%	17,88	8,3
Total producción mundial	117.626		120.564		125.380		131.148		138.200		17,49	5,4

PRODUCCION MUNDIAL DE ACEITE DE PALMA CRUDO (MILES DE TONELADAS)												
País	2001	Part %	2002	Part %	2003	Part %	2004	Part %	2005	Part %	Var 01-05	Var 04-05
Malasia	11.804	49,2%	11.908	46,8%	13.354	47,4%	13.974	45,2%	14.961	44,5%	26,75	7,1
Indonesia	8.080	33,7%	9.370	36,9%	10.600	37,6%	12.380	40,0%	13.920	41,4%	72,28	12,4
Nigeria	770	3,2%	775	3,0%	785	2,8%	790	2,6%	800	2,4%	3,90	1,3
Tailandia	625	2,6%	600	2,4%	640	2,3%	668	2,2%	685	2,0%	9,60	2,5
Colombia	548	2,3%	528	2,1%	527	1,9%	630	2,0%	673	2,0%	22,81	6,8
Ecuador	228	1,0%	241	0,9%	262	0,9%	279	0,9%	319	0,9%	39,91	14,3
Otros	1.944	8,1%	2.002	7,9%	2.020	7,2%	2.197	7,1%	2.233	6,6%	14,87	1,6
Total producción	23.999		25.424		28.188		30.918		33.591		39,97	8,6

Fuente: Fondo de Estabilización de Precios FEP.

Como se puede observar, Colombia en el año 2.005 llega a ubicarse en el puesto cinco entre los productores de aceite de palma crudo después de Malasia, Indonesia, Nigeria y Tailandia, contribuyendo con solo el 2% de la producción mundial de aceite de palma crudo equivalente a 673 mil toneladas.

4.6.2 Consumo Mundial.

El consumo mundial de aceites y grasas en el año agrícola 2.005/2006 llegó a 145 millones de toneladas, esto es 6.3% más que el periodo anterior 2.004/2005. Para el periodo 2.006/2.007 se tiene un pronóstico de que el consumo presente un crecimiento del 5.9% por encima de las proyecciones de la producción²⁹.

Gracias a las altas demandas de los países industrializados de materias primas para la fabricación del biodiesel, la brecha entre consumo y producción tiene a ampliarse y los inventarios a reducirse, lo que llevará a que los precios internacionales de las oleaginosas en el mundo sigan la tendencia del crecimiento. Tal es el caso de países como Estados Unidos cuya materia prima es el maíz, donde se espera que para el periodo 2.006/2.007 la cosecha se reduzca.

4.6.3 Comercio Mundial.

La siguiente tabla muestra el panorama del comercio mundial de aceites y grasas al año 2.005 con un nivel de exportaciones de 49 millones de toneladas. El Aceite de Palma es el primero en la lista exportadora participando en el año con el 54,3% del total de ventas al exterior (26.640.000 toneladas) con un crecimiento con respecto al año 2.004 del 9.94% seguido por la soya con el 19.9% (9.760.000 toneladas) y un crecimiento con respecto del año 2.004 del 1.56%. Para el caso de la palma esto se refiere a que el 79,2% de lo producido en el mundo durante el mismo año 2.005 fue exportado, mientras que la diferencia fue destinada para el consumo doméstico, algo muy diferente si se compara con Colombia, donde el 36,7% de lo producido en ese mismo año fue exportado y el resto fue para consumo nacional.

²⁹ Balance Económico. Federación Nacional de Cultivadores de Palma – Fedepalma. Con base en Oil World Statistics. Marzo de 2.007.

Tabla 36. Comercio mundial de aceites y grasas.

COMERCIO MUNDIAL DE ACEITES Y GRASAS (MILES DE TONELADAS)												
<i>Exportaciones</i>												
Producto	2001	Part %	2002	Part %	2003	Part %	2004	Part %	2005	Part %	Var 01-05	Var 04-05
Aceite de Palma	17.680	46,3%	19.339	47,5%	21.857	49,4%	24.230	51,5%	26.640	54,3%	50,68	9,9
Aceite de Soya	8.097	21,2%	9.015	22,1%	9.636	21,8%	9.110	19,4%	9.760	19,9%	20,54	7,1
Aceite de Girasol	2.379	6,2%	2.314	5,7%	2.629	5,9%	2.790	5,9%	3.080	6,3%	29,47	10,4
Sebo y Grasas	2.058	5,4%	2.352	5,8%	2.120	4,8%	2.140	4,6%	2.181	4,4%	5,98	1,9
Aceite de Coco	2.106	5,5%	1.798	4,4%	2.060	4,7%	1.840	3,9%	2.270	4,6%	7,79	23,4
Aceite de Palmiste	1.380	3,6%	1.583	3,9%	1.719	3,9%	1.890	4,0%	2.100	4,3%	52,17	11,1
Aceite de Colza	1.275	3,3%	1.286	3,2%	1.064	2,4%	1.510	3,2%	1.420	2,9%	11,37	-6,0
Aceite de Maíz	732	1,9%	790	1,9%	710	1,6%	679	1,4%	607	1,2%	-17,06	-10,6
Aceite de Oliva	555	1,5%	473	1,2%	547	1,2%	733	1,6%	500	1,0%	-9,91	-31,8
Aceite de Maní	241	0,6%	239	0,6%	230	0,5%	232	0,5%	180	0,4%	-25,31	-22,4
Aceite de Algodón	211	0,6%	208	0,5%	163	0,4%	150	0,3%	170	0,3%	-19,43	13,3
Otros aceites y grasas	1.481	3,9%	1.323	3,2%	1.520	3,4%	1.717	3,7%	132	0,3%	-91,09	-92,3
Total Exportaciones	38.195		40.720		44.255		47.021		49.040		28,39	4,3
<i>Importaciones</i>												
Producto	2001	Part %	2002	Part %	2003	Part %	2004	Part %	2005	Part %	Var 01-05	Var 04-05
Aceite de Palma	17.577	46,0%	19.377	47,6%	22.051	49,8%	23.940	50,9%	26.420	53,9%	50,31	10,4
Aceite de Soya	7.993	20,9%	9.287	22,8%	9.389	21,2%	9.070	19,3%	9.610	19,6%	20,23	6,0
Aceite de Girasol	2.442	6,4%	2.248	5,5%	2.639	6,0%	2.760	5,9%	3.010	6,1%	23,26	9,1
Sebo y Grasas	2.070	5,4%	2.315	5,7%	2.111	4,8%	2.141	4,6%	2.212	4,5%	6,86	3,3
Aceite de Coco	2.172	5,7%	1.871	4,6%	1.935	4,4%	1.840	3,9%	2.120	4,3%	-2,39	15,2
Aceite de Palmiste	1.403	3,7%	1.579	3,9%	1.749	4,0%	1.850	3,9%	2.040	4,2%	45,40	10,3
Aceite de Colza	1.245	3,3%	1.297	3,2%	1.104	2,5%	1.480	3,1%	1.360	2,8%	9,24	-8,1
Aceite de Maíz	754	2,0%	763	1,9%	715	1,6%	680	1,4%	717	1,5%	-4,91	5,4
Aceite de Oliva	552	1,4%	469	1,2%	539	1,2%	734	1,6%	621	1,3%	12,50	-15,4
Aceite de Maní	246	0,6%	237	0,6%	207	0,5%	220	0,5%	170	0,3%	-30,89	-22,7
Aceite de Algodón	214	0,6%	217	0,5%	152	0,3%	150	0,3%	160	0,3%	-25,23	6,7
Otros aceites y grasas	1.548	4,1%	1.285	3,2%	1.534	3,5%	1.685	3,6%	360	0,7%	-76,74	-78,6
Total Importaciones	38.216		40.945		44.125		46.550		48.800		27,70	4,8



Fuente: Fondo de Estabilización de Precios FEP.

5. INTELIGENCIA DE MERCADOS

5.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO A EXPORTAR

El producto destacado por la compañía con potencial exportador es la grasa vegetal tipo Shortening, sobre la cual se presenta en la tabla 37 la ficha técnica correspondiente.

Tabla 37. Ficha técnica del producto a exportar.

NOMBRE TECNICO	Shortening multi propósito (All Purpose Shortening).
NOMBRE COMERCIAL	Shortening LATINO
	
	Foto Exterior
PRESENTACION	
	Foto Interior
PARTIDA ARANCELARIA PRINCIPAL	15.11.90.00.00 Demás aceite de Palma y sus fracciones. Includo, pero sin modificar químicamente.
PARTIDAS ARANCELARIAS	- 15.16.20.00.00 Grasas y aceites, vegetales y sus fracciones, parcial o totalmente hidrogenados, interesterificados. - 15.17.90.00.00 Mezclas o preparaciones alimenticias de grasas

CORRELATIVAS	o de aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites.
EMPAQUE	Caja de cartón corrugado con bolsa plástica al interior.
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Es un aceite sólido de consistencia blanda y plástica, con aroma y sabor neutro y libre de ácidos grasos trans. Está compuesto por una mezcla de aceite refinado de palma y sus fracciones. Está formulado para todo tipo de freído y horneada.
USOS	Como su nombre lo indica es una grasa multiuso, adecuada para uso en la fabricación de galletas, bizcochos, así como para el freído de donas y pollo en establecimientos de comidas rápidas y para aplicaciones de freído industrial.
COMPOSICION	Aceite refinado de palma y sus fracciones y antioxidantes.
ATRIBUTOS	<ul style="list-style-type: none"> a.) Aspecto: Semisólido de consistencia blanda, homogénea y plástica b.) Color: Blanco homogéneo. c.) Olor: Neutro d.) Sabor: Neutro
PRESENTACION	Caja x 50Lb (22,72kg), 33Lb (15kg).
ALMACENAMIENTO	Este producto debe ser almacenado en locales frescos y secos (temperatura máxima de 30°C). Se recomienda colocar sobre estibas de tal manera que quede fuera del contacto de pisos, paredes y roedores.
VIDA UTIL	De acuerdo con el fabricante, de mantenerse las indicaciones de almacenamiento, este producto tiene una vida útil de doce meses.

5.2 INFORMACION DE COMERCIO EXTERIOR

5.2.1 Exportaciones.

Las exportaciones colombianas de aceites y grasas al cierre del año 2007 tuvieron un crecimiento del 97.98% respecto a los resultados del año 2006, pasando de \$137.3 millones dólares exportados a \$271.8 millones de dólares; un crecimiento considerablemente mayor si se compara con el del periodo 2006-2005 cuando el incremento de las ventas a los mercados externos fue de solo 3.13% (Ver tabla 38).

Tabla 38.

Exportación Total Grasas y Aceites Vegetales y Animales. FOB USD

TODOS LOS DESTINOS	2005	2006	Var % 06-05	2007	Var % 07-06
	133,143,927.50	137,311,466.01	3.13%	271,855,399.18	97.98%

Fuente: Proexport.

Los principales destinos de exportación son países de Europa que compran aceite de palma crudo y/o estearinas para usar como materias primas en la fabricación de biocombustibles principalmente. Alemania en el año 2007 fue el principal destino de exportación (21.74%) importando 59.1 millones de dólares, seguido por Reino Unido (20.89%) 56.8 millones de dólares y España (16.10%) con 43.7 millones de dólares (Ver tabla 38).

Tabla 39.

Destinos de Exportación de aceites y grasas vegetales y animales. Valor USD FOB.

DESTINO	2005	Part %	2006	Part %	2007	Part %
ALEMANIA	11,068,208.44	8.3%	3,599,957.42	2.6%	59,112,095.97	21.7%
REINO UNIDO	40,265,664.23	30.2%	36,522,891.92	26.6%	56,801,350.53	20.9%
ESPAÑA	24,609,306.39	18.5%	19,026,375.13	13.9%	43,766,065.76	16.1%
VENEZUELA	5,422,851.32	4.1%	13,022,099.56	9.5%	19,323,444.65	7.1%
BRASIL	211,787.88	0.2%	3,812,456.44	2.8%	17,506,275.77	6.4%
MEXICO	7,234,614.98	5.4%	17,512,177.04	12.8%	14,996,502.92	5.5%
PAISES BAJOS - HOLANDA	2,892,049.06	2.2%	3,203,997.27	2.3%	11,209,412.07	4.1%
REPUBLICA DOMINICANA	5,349,202.39	4.0%	7,010,934.24	5.1%	7,672,082.09	2.8%
ESTADOS UNIDOS	3,566,383.47	2.7%	4,041,872.82	2.9%	6,889,547.94	2.5%
PERU	11,121,869.21	8.4%	7,456,474.80	5.4%	6,561,150.90	2.4%
CHILE	5,692,697.01	4.3%	5,151,024.08	3.8%	6,518,638.94	2.4%
TRINIDAD Y TOBAGO	1,961,499.15	1.5%	2,302,883.46	1.7%	4,690,658.57	1.7%
PANAMA	3,489,368.42	2.6%	2,756,766.70	2.0%	3,266,861.04	1.2%
ZONA FRANCA CARTAGENA	1,908,024.49	1.4%	3,489,979.19	2.5%	2,973,734.55	1.1%
JAMAICA	824,856.58	0.6%	783,984.74	0.6%	2,040,419.09	0.8%
BARBADOS	276,601.22	0.2%	398,698.04	0.3%	1,747,527.15	0.6%
BELGICA	375,446.32	0.3%	402,749.63	0.3%	1,203,936.21	0.4%
ECUADOR	879,995.10	0.7%	2,633,246.72	1.9%	1,061,945.53	0.4%
ARGENTINA	1,783,086.32	1.3%	675,272.84	0.5%	1,033,054.84	0.4%
BOLIVIA	612,739.50	0.5%	738,153.63	0.5%	601,001.30	0.2%
PUERTO RICO	1,458,450.54	1.1%	1,398,299.80	1.0%	560,490.40	0.2%
OTROS PAISES	2,139,225.48	1.6%	1,371,170.54	1.0%	2,319,202.96	0.9%
TOTAL	133,143,927.50	100.0%	137,311,466.01	100.0%	271,855,399.18	100.0%

Fuente: Proexport.

No obstante las anteriores cifras, si se retira de allí lo que corresponde a las exportaciones de aceite de palma crudo y los de origen animal, es decir, si se revisan las exportaciones desde el punto de vista de la venta de productos terminados o con un algún grado de proceso industrial, se puede ver que el

primer destino de exportación en el año 2007 fue Venezuela (23.7%) seguido de Estados Unidos (11.6%) y Perú (8.1%) (Ver tabla 40).

Tabla 40.

Exportación de aceites y grasas refinadas vegetales. Valor USD FOB.

DESTINO	2005	Part %	2006	Part %	2007	Part %
VENEZUELA	1,367,720.95	4.8%	4,835,865.89	14.3%	12,532,540.06	23.7%
ESTADOS UNIDOS	2,688,448.04	9.4%	3,625,789.59	10.7%	6,132,460.53	11.6%
PERU	5,004,461.80	17.5%	3,993,071.39	11.8%	4,288,654.11	8.1%
TRINIDAD Y TOBAGO	1,846,974.50	6.5%	2,119,750.01	6.3%	4,246,535.09	8.0%
CHILE	4,424,069.01	15.5%	1,651,682.20	4.9%	4,213,245.51	8.0%
PAISES BAJOS - HOLANDA	919,478.41	3.2%	1,787,538.25	5.3%	3,373,369.12	6.4%
PANAMA	3,469,766.42	12.1%	2,709,232.50	8.0%	3,255,010.24	6.2%
JAMAICA	824,856.58	2.9%	783,984.74	2.3%	2,040,419.09	3.9%
BARBADOS	270,228.65	0.9%	398,698.04	1.2%	1,747,527.15	3.3%
REINO UNIDO	857,598.22	3.0%	1,968,172.74	5.8%	1,633,533.03	3.1%
REPUBLICA DOMINICANA	869,040.13	3.0%	1,055,309.48	3.1%	1,565,020.31	3.0%
BRASIL	183,106.23	0.6%	369,661.32	1.1%	1,499,121.21	2.8%
ARGENTINA	577,757.93	2.0%	622,879.53	1.8%	1,012,325.88	1.9%
BELGICA	175,395.54	0.6%	306,817.20	0.9%	757,097.94	1.4%
BOLIVIA	611,398.60	2.1%	738,153.63	2.2%	599,699.34	1.1%
PUERTO RICO	1,458,450.54	5.1%	1,398,299.80	4.1%	560,147.40	1.1%
MEXICO	580,482.46	2.0%	828,616.06	2.4%	537,025.50	1.0%
ECUADOR	283,763.75	1.0%	2,063,066.73	6.1%	448,309.01	0.8%
ZONA FRANCA CARTAGENA	1,271,919.44	4.5%	1,453,597.27	4.3%	434,821.18	0.8%
COSTA RICA	246,882.29	0.9%	361,721.90	1.1%	433,841.98	0.8%
OTROS PAISES	641,472.69	2.2%	767,117.29	2.3%	1,501,757.44	2.8%
TOTAL	28,573,272.18	100.0%	33,839,025.56	100.0%	52,812,461.12	100.0%

Fuente: Proexport.

Colombia es exportadora principalmente de aceite de palma crudo y sus derivados, por lo que gran parte de las cifras totales mostradas en las tablas anteriores pertenecen a estos grupos (aceites refinados) y en menor medida a subproductos derivados de otros aceites como soya, maíz, algodón o aquellos de origen animal. Es decir, de acuerdo a los principales subpartidas arancelarias que se encuentran en el arancel de aduanas y por donde se pueden clasificar los diferentes aceites y grasas de exportación según su origen vegetal o animal, los principales productos de venta de Colombia al exterior son lo que se muestran en la tabla 41.

Tabla 41.

Principales rubros de exportación de aceites y grasas para el año 2007

Partida Arancelaria	Descripción General	Valor USD FOB
1507	Aceite de Soya en bruto y sus fracciones, incluso desgomado.	7,279,000.00
1511	Aceite de Palma en bruto y sus fracciones, incluso refinados.	217,131,000.00
1512	Aceite de Girasol y sus fracciones, incluso refinado.	668,000.00
1515	Las demás grasas y aceites vegetales	1,464,000.00
1516	Grasas animales y vegetales, y sus fracciones; parcial o totalmente hidrogenados	7,397,000.00
1517	Margarinas (no líquidas), Mezclas de aceites y grasas vegetales o animales	10,602,000.00
TOTAL		\$ 244,541,000.00

Fuente: Proexport.

En la siguiente tabla se muestran las principales empresas nacionales que exportan al mercado solo de Estados Unidos, el monto y volumen de sus ventas para el periodo enero-noviembre 2008.

Tabla 42.

Exportadores de Aceites y Grasas.

EXPORTADOR	TOTAL Kg.	Part %	TOTAL USD FOB
C.I ACEPALMA S.A	5,094,208.00	45.4%	4,743,633.25
C.I TEQUENDAMA S.A	3,078,732.80	27.4%	2,730,915.87
FAGRAVE S.A	1,578,725.20	14.1%	1,941,197.94
GRADESA S.A	887,419.00	7.9%	1130720.16
C.I FAMAR S.A	434,742.10	3.9%	620,605.26
SIGRA S.A	143,906.65	1.3%	190,474.80
TOTAL	11,217,733.75	1.00	\$ 11,357,547.28

Fuente: Proexport. DIAN. Cálculos propios.

5.3 PRESELECCION DE LOS MERCADOS

Para realizar el ejercicio de preselección del mercado objetivo al cual exportar, se tuvo en cuenta varias variables de tipo socioeconómicas que fueron evaluadas y colocadas en una matriz para determinar qué países son potencialmente viables para la exportación de shortening (grasa vegetal derivada de la palma africana). Dentro de las variables evaluadas se tuvieron en cuenta las siguientes:

Tabla 43. Variables de preselección de mercados.

VARIABLE O PARAMETRO	ASPECTOS A DETALLAR
a.) Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones Colombianas al país en estudio y su variación en el periodo 2006-2007. • Importaciones totales del país en estudio y su variación en el periodo 2006-2007.
b.) Afinidad Comercial y cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma • Cultura de negocios. Para esto se tuvo en cuenta la calificación dada por la revista América Economía a las mejores ciudades para realizar negocios, así como información sobre la manera de hacer los negocios y transparencia. • Situación política nacional. Información externa relacionada con el tema político.
c.) Preferencias arancelarias	<ul style="list-style-type: none"> • Arancel que aplica para la importación de aceites y grasas derivadas de la palma africana. • Otros impuestos relacionados con la importación.
d.) Información sobre países competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de países que exportan aceites y grasas al país en estudio. • Participación en las importaciones del principal país proveedor y competidor para Colombia. • Precios CIF de importación por tonelada. • Arancel que el país en estudio aplica a los demás países proveedores.
e.) Disponibilidad de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto de llegada. • Oferta de transporte. • Flete internacional • Frecuencias • Días de tránsito.

Fuente: Autor del proyecto.

De acuerdo a la evaluación realizada a través de la calificación de estas variables y su ponderación, el país que presentó la mayor potencialidad de ventas de exportación de aceites y grasas derivados de la palma africana es Estados Unidos, en segundo y tercer lugar se encuentran Chile y Venezuela respectivamente. No obstante las diferencias entre estos últimos con otros países como Brasil o Perú no son lejanas.

La evaluación y los resultados de la matriz de preselección de mercados se pueden apreciar en los anexos de países que están al final de este documento.

5.4 INFORMACION GENERAL DEL PAIS OBJETIVO – ESTADOS UNIDOS.

5.4.1 Información Socioeconómica.

- **Perfil geográfico.** Estados Unidos está localizado en América del Norte entre México y Canadá, limitando al este con el norte del Océano Atlántico y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión territorial de 9.826.630 kilómetros cuadrados, de los cuales un 93,23% son tierra continental y la diferencia es su área marítima (Ver figura 14). Está conformado por cincuenta estados y el Distrito de Columbia y su capital es Washington. También cuenta con varios territorios controlados bajo su gobierno como la isla de Puerto Rico que es un estado asociado y no federado. Es el tercer país más grande en extensión del mundo después de Rusia y Canadá.

El clima de Estados Unidos es diverso, desde zonas tropicales como en la Florida, áridas en gran parte de la zona oeste del Río Misisipi, hasta zonas árticas muy frías en Alaska. El territorio está constituido por bosques, grandes valles y desiertos. Al noreste se encuentran los montes Apalaches y el sureste comienza la Sierra Madre mexicana; mientras que en la zona occidental están situadas las montañas rocosas. El centro del país es atravesado por los ríos Misisipi y Missouri³⁰.

³⁰ The World Factbook 2008. Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos – CIA. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>.

Figura 14. Mapa de ESTADOS UNIDOS



Fuente: www.proexport.com.co

- **Perfil Demográfico.** El número de habitantes de Estados Unidos es de 301.621.157 personas³¹ y el idioma oficial es el inglés. La tasa de crecimiento anual es de 0.84% con una esperanza de vida en promedio de 75 años para los hombres y de 81 años para las mujeres.

Las ciudades más importantes, sin contar su capital Washington, por tamaño de población, desarrollo y actividades de industria y comercio son Los Ángeles, Atlanta, Chicago, Miami, New York, y Houston.

Los grupos étnicos de Estados Unidos son diversos. El 79.96% de los habitantes es de raza blanca, el 12.85% es de raza negra, los asiáticos son el 4.43% y los amerindios el 0,97%. Como grupo, el número de hispanos que habitan en este país se acerca a la cifra de 45.6 millones de personas hasta julio de 2007.

³¹ Buró de Censo de Estados Unidos, año 2007. www.census.gov.

Los estados con mayor población de hispanos son California (13.1 millones), seguido por Texas (8.4 millones) y Florida (3.6 millones) a julio de 2006³². La estructura de la religión que practican sus habitantes también es variada, compuesta en un 51.3% por protestantes, seguido por la religión católica romana (24%), mormones (1.7%), cristianos no católicos (1.6%), judíos (1.7%), otras religiones (19.7%).

5.4.2 Balanza Comercial con Colombia

La balanza comercial con Estados Unidos al cierre del año 2008 es superavitaria para Colombia en 1.804,32 millones de dólares, es decir, las exportaciones superaron las importaciones en ese valor (Ver tabla 42).

Tabla 44. Balanza Comercial con Colombia.

USD 2007	USD Enero - Diciembre 2007	USD Enero - Diciembre 2008	Crecimiento 2007 - 2008	
Exportaciones Totales (FOB)	14,052,728,541.83	10,373,300,379.60	14,052,728,541.83	35.00 %
Importaciones Totales (CIF)	11,436,902,378.65	8,568,976,632.54	11,436,902,378.65	33.00 %
Comercio Total	25,489,630,920.48	18,942,277,012.14	25,489,630,920.48	35.00 %
Balanza Comercial	2,615,826,163.18	1,804,323,747.06	2,615,826,163.18	45.00 %

Fuente: Proexport.

5.4.3 Aranceles y otras barreras no arancelarias.

De acuerdo a la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos, las grasas elaboradas a partir de la palma africana tienen un arancel del 0%, puesto que está dentro de la lista de productos acogidos por la cláusula de Nación Mas Favorecida (NFM) negociado dentro del marco la Organización Mundial de Comercio (WTO).

Por otro lado, la FDA exige a las empresas y sus asociados comerciales que estén registrados para dar cumplimiento a la Ley Bioterrorismo.

³² Guía para Exportar a Estados Unidos. Proexport Colombia. Noviembre de 2007.

5.5 INFORMACION DEL MERCADO DEL SHORTENING DE ESTADOS UNIDOS.

5.5.1 Producción de aceites y grasas en general.

La industria de aceites y grasas en Estados Unidos está dada principalmente por la fabricación de aceites elaborados a partir de la soya, sebos y grasas producidas a partir de los animales, y aceite de maíz (Ver tabla 44).

Tabla 45.

Producción de Grasas y Aceites vegetales y animales. Millones de kilogramos.

Año	Aceites y Grasas Animales		Aceites y Grasas Vegetales						
	Sebos y Grasas	Manteca Cerdo	Soya	Maíz	Algodón	Canola	Girasol	Cacahuete	Linaza
2000	3,243	326	8,355	1,135	384	280	396	105	106
2001	2,690	328	8,572	1,090	397	291	305	81	88
2002	2,931	337	8,360	1,117	329	264	156	130	93
2003	2,833	341	7,747	1,113	396	225	270	78	100
2004	2,889	350	8,782	1,087	434	273	138	57	120
2005	2,975	353	9,247	1,087	431	362	120	82	145
2006	2,964	357	9,293	1,126	385	408	247	76	119

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos - USDA, La Asociación de Productores Canola de Estados Unidos, y Fedepalma. Cálculos propios.

La producción de aceite de soya en Estados Unidos, el más importante del país, desde el año 2000 hasta el año 2006 ha tenido un incremento promedio del 1.53% anual. Aunque el volumen de producción de soya es mucho mayor comparado con el aceite de canola, éste último ha tenido un crecimiento mayor del 5.52%.

Por su parte los sebos y otras grasas animales han venido disminuyendo en un 1.28% anual; ésto debido principalmente al cambio en la dieta que pudieran estar presentando los consumidores al preferir grasas menos saturadas, y así mismo a los brotes de contagio de Encefalopatía Bovina que se dieron en esos años ³³.

³³ Estudio de Alimentos derivados de aceites y grasas. Corporación Colombia Internacional. 2005.

5.5.2 Importaciones de aceites y grasas.

En el año 2008 las importaciones de Estados Unidos de aceites y grasas totalizaron 5.292 millones de dólares, reportando un crecimiento del 54,7% respecto del año 2007 cuando totalizaba 3.420 millones de dólares (Ver tabla 46)³⁴. Se destaca que las importaciones desde 2004 hasta 2008 muestran un crecimiento anual permanente, que en promedio es del 18,7%. Las importaciones están compuestas principalmente de aceites y grasas derivadas de la canola (aceite de colza con bajo nivel de ácido erúxico), oliva, palma y coco.

Tabla 46.

Total Importaciones Aceites y Grasas. Cifras en USD.

ITME IMPORTADO	2005	2006	2007	2008	Part.%	Var.07-08
TOTAL	2,369,758,712	2,794,364,162	3,420,515,559	5,292,072,987	100.00%	54.7%
Aceite de nabo, colza o mostaza y sus fracciones	308,224,439	438,402,759	669,133,133	1,334,927,377	25.23%	99.5%
Aceite de oliva y sus fracciones.	858,951,721	980,996,559	939,960,166	1,006,544,469	19.02%	7.1%
Aceite de palma y sus fracciones	177,027,335	283,591,754	530,072,047	989,000,352	18.69%	86.6%
Aceite de coco, de almendra de palma, y sus fracciones.	437,422,990	456,416,079	583,757,811	958,883,530	18.12%	64.3%
Las demás grasas y aceites vegetales fijos.	201,027,546	199,976,832	183,296,071	238,031,896	4.50%	29.9%
Margarina, mezclas y preparaciones de aceites y grasas	48,104,150	66,525,186	111,194,745	169,626,745	3.21%	52.5%
Otros	339,000,531	368,454,993	403,101,586	595,058,618	11.24%	47.6%

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos. Cálculos propios.

En términos de toneladas Estados Unidos importó en total en el año 2008 un 20% más que el año inmediatamente anterior, es decir sus compras fueron del orden de 3.591.128 toneladas. Con respecto a la importación de aceites y grasas derivados solo de la palma africana³⁵, las compras de este país para ese mismo año fueron de 997.174 toneladas, es decir, el 27.77%; porcentaje que resulta ser mayor indicando que existe un probable crecimiento en su consumo si se compara con el mismo resultado para el año 2005, cuando dichas compras de palma correspondían al 18,53% del total de importaciones de grasas (Ver cuadro 47).

³⁴ Valores denominados en CIF, Puertos Estadounidenses.

³⁵ Se resalta que en este dato no se incluyen las margarinas y mezclas que dentro de sus componentes incluya aceites refinados a partir de la palma africana, puesto que estos productos tienen una clasificación arancelaria específica.

Tabla 47.

Total Importaciones Aceites y Grasas. Toneladas métricas.

ITEM IMPORTADO	2005	2006	2007	2008	Var. 07-08
TOTAL	2,268,052	2,752,823	2,992,191	3,591,128	20.02%
1511 - Aceite de palma y sus fracciones	420,209	621,697	791,324	997,174	26.01%
<i>Participación %</i>	18.53%	22.58%	26.45%	27.77%	

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos. Cálculos propios.

5.5.3 Oferta y Consumo de Shortenings.

El consumo de shortening en Estados Unidos para el año 2006³⁶ fue de 3.4 millones de toneladas. Como se puede observar la tabla 48, el consumo nacional de shortening muestra un crecimiento promedio desde 1997 hasta 2006 del 2.99%. No obstante, a partir del año 2003 se muestra una caída en el nivel de consumo nacional que podría explicarse por dos razones posibles: a.) una disminución de la producción de grasas hidrogenadas que contienen alto contenido de ácidos grasos trans, debido a las nuevas leyes en algunos estados que prohíben su uso para consumo humano, lo que implicaría un aumento en las importaciones de shortenings derivados de la palma que no lo contienen, tal y como se refleja en un aumento de las importaciones totales de aceites y grasas derivado de la palma y b) a la relativa sostenibilidad de las exportaciones americanas de estos productos en los últimos años a sus diferentes destinos, donde no existen aun leyes que prohíban el uso de grasas hidrogenadas. Vale la pena destacar que aquí solo se está teniendo en cuenta como oferta total las producciones nacionales americanas y los inventarios finales de cada año, es decir, sin las importaciones (Ver tabla 48).

³⁶ Ultimo dato disponible hasta diciembre de 2008. Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Tabla 48.

Shortening. Oferta y Disposición. Estados Unidos, 1997-2006.

Año	Oferta			Disposición		
	Fabrica/Almacena do a Enero 1	Producción	Oferta Total	Exportación	Consumo doméstico	
					Total	Per capita
	Kg	Kg	Kg	Kg	Kg	Kg
1997	36,741,359	2,565,544,770	2,602,286,129	17,690,284	2,542,864,919	9.30
1998	41,277,329	2,596,389,368	2,637,666,697	24,494,239	2,571,441,531	9.30
1999	41,730,926	2,696,634,310	2,738,365,236	29,483,807	2,669,872,086	9.57
2000	39,009,344	4,101,877,892	4,140,887,236	31,298,195	4,051,528,622	14.33
2001	58,514,016	4,272,883,970	4,331,397,986	37,648,553	4,225,256,282	14.79
2002	68,493,151	4,393,087,181	4,461,580,332	40,370,135	4,357,706,613	15.10
2003	63,503,583	4,364,510,569	4,428,014,152	41,277,329	4,338,655,538	14.92
2004	48,534,882	4,386,736,823	4,435,271,705	40,823,732	4,336,841,150	14.74
2005	57,606,822	3,958,994,829	4,016,601,651	35,380,568	3,956,273,247	13.20
2006	60,328,404	3,421,935,952	3,482,264,356	40,823,732	3,412,864,012	11.25

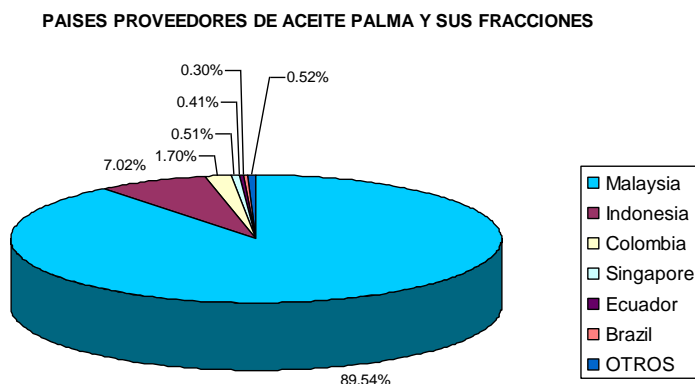
Fuente: NASS. Departamento de Agricultura de Estados Unidos - USDA. Calculos propios.

5.5.4 Proveedores de aceite de palma y sus fracciones.

Debido a que el shortening derivado del aceite de palma se clasifica por la posición arancelaria 15.11.90.00 que es general para aceites y grasas refinadas, no se puede deducir fácilmente cuánto del volumen total importado corresponde al producto de interés. Por lo que se tendrá en cuenta el total de importaciones de aceites y grasas de palma refinados.

El origen de las importaciones de aceite de palma y sus fracciones está dado principalmente por tres países. En primer lugar Malasia con el 89.54%, seguido por Indonesia y Colombia cada uno con una participación del 7.02% y 1.70% respectivamente (Ver figura 15).

Figura 15. Países proveedores de aceite palma y sus fracciones.



Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos - USDA. Calculos propios.

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos – USDA.

5.5.5 Consumo de aceite de palma.

El consumo de aceite de palma en Estados Unidos aunque aún está por debajo de otros países, ha registrado un aumento constante en los últimos años tal y como se puede ver en la siguiente tabla donde ese crecimiento es del 30% en promedio anual, lo cual tiene sentido si se compara con las importaciones.

Tabla 49. Consumo doméstico de aceite de palma.

Consumo Doméstico de Aceite de Palma (Miles toneladas)				
PAIS	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Rep. Popular de China	4,363	4,975	5,139	5,223
Indonesia	4,015	4,361	4,641	4,801
India	3,406	3,125	3,769	4,612
UE-27	3,916	4,151	4,256	3,860
Malasia	2,659	2,926	3,171	3,225
Pakistán	1,560	1,708	2,218	2,420
Bangladesh	747	821	950	1,015
Estados Unidos	327	565	661	936

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos – USDA.

5.5.6 Análisis de la competencia.

La industria de aceites y grasas en Estados Unidos está dada principalmente por fabricantes de aceites elaborados a partir de la soya y, en segunda medida por otros aceites como la palma. Las grandes industrias procesadoras de soya (procesadores y refinadores) están ubicadas en los principales centros de producción de materias primas como Illinois e Iowa, pero también existen industrias en California, Georgia y Texas.

Dentro de las principales empresas locales importantes que procesan aceites y grasas y entre las cuales también se encuentran empresas extranjeras que tienen industria en Estados Unidos, se encuentran: Cargill, Bunge Limited, Aarhus United, Loders Croklaan, Con Agra, United Plantatios, Riceland Foods³⁷.

- *Bunge Limited.*

De origen Europeo, tiene operaciones en Estados Unidos desde 1923 en la comercialización de materias primas agrícolas. Compra, vende y procesa granos de oleaginosas como la soya. Dentro de su oferta se encuentra aceite de soya crudo a granel, aceites refinados embotellados, margarinas, shortenings utilizados para la panadería. Cuenta con plantas de refinación y envasado en Europa, Estados Unidos y en varios países de Suramérica. Dentro de sus clientes se encuentran los procesadores de alimentos para las cadenas de restaurantes y hoteles y cadenas de supermercados³⁸.

- *Loders Croklaan.*

La casa matriz de esta compañía se encuentra en Holanda. Las operaciones en Estados Unidos se encuentran en Chicago. En Malasia tienen tres refinерías, una planta más en Egipto y otra en Canadá. Loder Croklaan pertenece a un grupo denominado IOI, el cual tiene sus propias plantaciones de palma y sus plantas

³⁷ American Fats and Oils Association.

³⁸ www.bungenorthamerica.com

extractoras. Su portafolio de productos para el mercado americano está constituido por productos para la confitería y la panadería, rellenos para galletas, así como shortenings y margarinas para la pastelería³⁹.

- *Aarhus United.*

Es de origen danés con 130 años de haber sido fundada. Productora de grasas, aceites y productos oleoquímicos. Tiene plantas ubicadas en México, Estados Unidos, Reino Unido y por supuesto en Dinamarca, con una producción de 800 mil toneladas de aceite al año. En los Estados Unidos sus principales clientes están dados por empresas de confitería y panificación. Dentro de su portafolio de productos están aquellos hechos a base de aceite de palmiste que son usados como cubiertas en confitería⁴⁰.

5.5.7 Barreras de entrada.

Dentro de las principales barreras comerciales para el ingreso al mercado del shortening en Estados Unidos, se pueden numerar las siguientes:

- 1.) Marcas de productos locales de empresas muy reconocidas en el mercado.
- 2.) Altos volúmenes de producción de la industria local, que les permite tener economías de escala.
- 3.) Altos presupuestos de mercadeo para la comercialización de los productos. De acuerdo a un estudio contratado por C.I Saceites S.A en el año 2005, las empresas en Estados Unidos fabricantes de grasas y aceites destinan entre 2 y 7 millones de dólares anuales a la publicidad de sus productos.
- 4.) Aunque el aceite de palma no ha sido el predilecto en el consumo ya sea a nivel doméstico e industrial en el mercado de interés por años, se vienen presentando cambios en la industria para su uso que con el tiempo se

³⁹ www.croklaan.com

⁴⁰ www.aarhusunited.com

espera tenga mayor aceptación y esto se puede ver en el aumento de las importaciones de aceite de palma mostrado antes.

- 5.) A nivel arancelario, no existen normas específicas que obstaculicen su importación. Además de estar cobijado por el ATPDEA⁴¹, los aceites crudos y refinados de palma se encuentran con 0% de arancel bajo la cláusula de la Nación más Favorecida NMF⁴².

5.5.8 Canales de distribución.

Las empresas locales en Estados Unidos tienen su propia red de distribución y además atienden algunas zonas del país a través de representantes comerciales o distribuidores especializados en el manejo de alimentos para la red foodservice e institucionales. Solo algunos distribuidores realizan la importación directa del producto, por lo que los demás prefieren que el mismo les sea puesto en sus bodegas, es decir, si es importado éste debe estar libre por parte de la aduana.

5.6 LOGISTICA DE EXPORTACION

Como herramienta estratégica de competitividad en los mercados internacionales, la logística internacional debe manejar unas características que permitan agilidad, eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos y costos en los que se incurre en la operación.

Estados Unidos, como mercado objetivo que es, cuenta con infraestructura amplia la cual garantiza constante flujo o frecuencias de salida por parte de empresas que prestan el servicio de transporte naviero y de esta manera los tiempos de espera

⁴¹ Andean Trade Promotion and Drug Act (ATPDEA) – Sistema de preferencias arancelarias que otorga Estados Unidos a países exportadores de la región Andina productores de narcóticos para estimular sus exportaciones de productos alternativos.

⁴² Nación Más Favorecida NMF. Cláusula integrada en el Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio – GATT- de la Organización Mundial de Comercio. Implica que toda nación que establezca y conceda un mejor tratamiento comercial a una parte, del mismo modo se las concederá a las demás partes que suscriben el acuerdo internacional.

no son muy largos. Se ha seleccionando así al puerto de Miami en el estado de la Florida por su cercanía a puertos del caribe, considerado como uno de los principales corredores comerciales del hemisferio oriental y de ingreso al mercado. Las principales importaciones al puerto provienen de Europa mientras que las principales exportaciones desde allí se dirigen a la región del Caribe. El puerto trabaja con socios marítimos de más de 100 países y con 250 puertos alrededor del mundo, incluyendo los servicios que ofrece a través de sus 25 transportistas a más de 30 países y 100 puertos a lo largo de toda América Latina y el Caribe⁴³.

Como puerto de salida en Colombia se ha seleccionado el puerto de Cartagena como punto de embarque de la salida de la mercancía, teniendo en cuenta que este puerto cuenta con mejor tecnología y es más especializado en el manejo de carga contenerizada, con mayores frecuencias y tiempo de tránsito, lo cual le ha permitido contar con unos indicadores de gestión portuaria muy rápidos frente a otros puertos⁴⁴.

5.6.1 Costos y gastos de Origen

Para definir un precio competitivo es importante determinar todas las variables desde el costo unitario del producto en su planta de producción y los costos asociados al manejo de la carga para su exportación hasta el destino.

- **Costo del producto.** El costo establecido del producto para la presentación de 50 libras (22,72 Kg) puesto en fábrica, es decir, en términos EXWORK estará dado por los costos de materia prima, mano de obra, indirectos de fabricación principalmente.
- **Distribución física internacional.** El término de negociación a utilizar como política de exportación a los Estados Unidos será CIF, es decir, el precio

⁴³ Tomado de Cámara de Comercio de Estados Unidos en la República de Argentina. www.amchamar.com.ar

⁴⁴ Sociedad Portuaria de Cartagena. www.puertocartagena.com

contendrá todos los costos y gastos asociados al producto, y al transporte internacional hasta el puerto de destino acordado con el importador, que, como se mencionó antes, será el puerto de Miami.

- ***Empaque exportación:*** De acuerdo al embalaje existe un empaque estandarizado para el Shortering el cual viene en presentación por caja de 50 la dimensión de cada caja es de 31 cm largo, 28,9 cm ancho, 29,7 alto.
- ***Embalaje exportación:*** Con el fin de garantizar una preservación del producto es importante establecer una embalaje para facilitar su comercio y a su vez conservar y proteger el producto; de esta manera también se garantiza el transporte y almacenamiento, informando al consumidor sobre el contenido y los cuidados necesarios para brindar al consumidor final el producto con todas las condiciones establecidas.

Cumpliendo todos los parámetros del embalaje, el Shortering será paletizado en estibas que cumplen con los estándares ISO y cuyas medidas son 1,20m x 1,00 m, acomodando 48 cajas por estiba.

La mercancía es despachada en contenedor de 40 pies en los cuales se ubican 22 estibas para un total de 1056 cajas.

- ***Trasporte Interno:*** El contenedor será transportado a través de la contratación de este servicio con una compañía de transporte terrestre que cumpla con los estándares de seguridad necesarios para garantizar que la mercancía llegue a su destino en el mejor estado. Para ello se dispondrá de tractocamiones con capacidad de 30 toneladas de carga seca. El tiempo de tránsito es de 1 día desde Bucaramanga.

- **Costo intermediación:** Se contratan los servicios de una sociedad de intermediación aduanera (SIA), para que se encargue de todos los trámites asociados a la aduana y el embarque de la mercancía. El costo en el mercado está determinado entre el 0.3% y 0.35% del valor FOB del embarque. (Ver tabla 50).
- **Posición Arancelaria:** Como se señaló antes en la ficha técnica del producto, la posición arancelaria del Shortening es 15.11.90.00.00. Debido


5.6.2 Costos asociados al transporte internacional.

Transporte internacional. Teniendo en cuenta que la carga es de peso y no de volumen, así como que es un producto de bajo margen y de alto consumo, el medio de transporte a utilizar es el marítimo. Su costo, es decir, el valor del flete con los demás recargos asociados a una carga que será embarcada en contenedor de 40 pies, es de aproximadamente 1.500 dólares⁴⁵.

Seguro: De acuerdo a la póliza de seguros internacional se establece un 0,05% del valor FOB de la mercancía con una cobertura desde el punto de embarque hasta el puerto de origen.

⁴⁵ Información suministrada por SeaboardMarine – Colombia a través de llamada telefónica. El precio es todo incluido, lo que quiere decir que contiene todos los gastos asociados al transporte, combustible y comunicaciones.

Tabla 50. Matriz costos de exportación.

MATRIZ COSTOS DE EXPORTACION						
COSTOS EXPORTACION	COSTO UNIT USD	COSTO UNIT \$	CANTIDAD	COSTO TOTAL USD	COSTO TOTAL \$	DIAS
Vlr EXW	<u>16 USD</u>		1056	<u>16,896 USD</u>		8
Envio documentos				23.3 USD	60,000	
Flete interno				1,086.4 USD	2,800,000	2
Cargue contenedor en origen (x Ton)		3,000	26	30.3 USD	78,000	
Estiba de Madera		35,000	22	298.8 USD	770,000	1
COSTOS SIA						3
Valor SIA (0,3% valor FOB)				90.0 USD		
Descargue contenedor				30.0 USD		
Movimiento contenedor para inspeccion				65.0 USD		
Uso instalaciones portuarias				105.0 USD		
Almacenamiento en puerto (X DIAS)	25 USD		2	50.0 USD		
Apertura contenedor por inspeccion				10.9 USD	28,000	
Otros gastos de aduana				23.3 USD	60,000	
Certificado de origen (DEX)				4.7 USD	12,000	
VALOR FOB	<u>17.72</u>			<u>18,713.5 USD</u>		
TRANSPORTE						
Flete maritimo (Cont 40 pies)				1,500.0 USD		5
Seguro (0,05%) FOB min 40 us				11.1 USD		
VALOR CIF	19.15 USD		1056	20,225 USD		19

Fuente: Autor del proyecto. Cálculos propios.

6. PLAN DE EXPORTACION

6.1 EVALUACION DE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

Una vez realizado por un lado un análisis interno de la empresa a través del diagnóstico de sus diferentes unidades, y por el otro una revisión al mercado objetivo que presenta la mayor potencialidad de exportación, es necesario realizar un análisis competitivo de las condiciones de la compañía buscando sincronizar las fortalezas de la compañía con las oportunidades del mercado, para lo cual se utilizará la matriz DOFA como herramienta de ajuste. Posteriormente se trazarán los objetivos, estrategias y metas de exportación de acuerdo a la empresa, al producto y al mercado proyectándolos en un cronograma del plan de acción.

6.1.1 Análisis DOFA.

En la siguiente tabla 51 se puede visualizar la matriz DOFA con las principales conclusiones del análisis interno realizado a C.I Santandereana de Aceites S.A y del cual trata el capítulo 3, así como del entorno externo para la determinación del mercado objetivo, de acuerdo al capítulo 5.

Tabla 51. DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
F: Fortalezas	D: Debilidades
<p>Producto</p> <p>1 Productos libres de ácidos grasos trans. 2 Sus productos se comportan muy bien en la preparación de alimentos.</p> <p>Empresa</p> <p>3 Tiene un sistema de información trasaccional que le aporta beneficios en sus procesos. 4 Proveedores de materia prima estratégica. Integración vertical. 5 Persona a nivel gerencial cuenta con formación profesional y experiencia. 6 Posee certificación en Sistemas de gestión como ISO9000 y BASC. 7 Cuenta con proveedores de materias primas estratégicos. 8 Su clima organizacional. Cuenta con personal comprometido con la visión y misión original de la compañía.</p> <p>Mercado</p> <p>9 Posee experiencia en ventas de exportación en mercados como Panamá y Puerto Rico.</p>	<p>Producto</p> <p>1 Productos con alta competencia exterior. 2 Su portafolio actual de productos no son innovadores. Productos no líderes en los mercados de actuación. 3 Precios poco competitivos.</p> <p>Empresa</p> <p>4 Bajo margen operacional 5 Baja capacidad de negociación con sus proveedores de materias primas 6 Limitada capacidad de producción. 7 Algunos proveedores claves de insumos presentan fallas en las entregas a tiempo. 8 Lentitud en la toma de decisiones. Se requiere constante visto bueno de gerencias para tomar decisiones. 9 Carece de personal gerencial bilingüe.</p> <p>10 Estructura organizacional básica. 11 Exceso de procedimientos internos y VoBo.</p> <p>Mercado</p> <p>12 La empresa se encuentra lejos de los principales puertos marítimos del Caribe. 13 Baja capacidad de respuesta ante requerimiento del cliente 14 Desconocimiento del mercado de Estados Unidos. 15 Bajo presupuesto para mercadeo y viajes internacionales. 16 Demora en las entregas 17 Alta sensibilidad al movimiento de los precios internacionales de las materias primas. 18 El servicio al cliente es limitado.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	
O: Oportunidades	A: Amenazas
<p>1 Nueva normatividad legal respecto al no consumo de grasas que contienen ácidos grasos trans. 2 Incremento de las exportaciones de aceites y grasas nacionales con destinos como Estados Unidos. 3 Aprovechamiento del APTDEA 4 Un amplio mercado de Shortening. 3,4 millones de toneladas 2006. 5 Cercanía geográfica de Colombia con Estados Unidos que permite contar con fletes marítimos de buena oferta.</p>	<p>1 Creciente competencia. Se percibe un gran competencia interna, y extranjera como la de Malasia. 2 Riesgo logístico y de inventario. El mercado exige entrega justo a tiempo, lo que requiere tener inventarios disponibles.</p>

Fuente: Autor del proyecto.

6.2 PLANEACION DE LA EXPORTACION

Partiendo de la anterior matriz DOFA se propone el siguiente objetivo estratégico y el planteamiento de estrategias y acciones a seguir para el desarrollo de las exportaciones:

6.2.1 Objetivos Estratégicos del Plan de Exportación

- **Objetivo General:** Incrementar las ventas de exportación de grasas vegetales tipo shortening en el mercado estadounidense en los próximos tres años (2008-2010) a un nivel de 600 toneladas anuales.

- **Objetivos Específicos:**

- Establecer estrategias dirigidas hacia la empresa, el mercado y el producto para poder ingresar al mercado estadounidense.
- Incrementar las ventas de exportación en un 100% al cierre del periodo.
- Fortalecer el departamento de Comercio Exterior de la compañía, que permita planificar de manera más eficiente las operaciones, y mejorar las relaciones con el cliente.

6.2.2 Metas anuales de venta de exportación.

Tabla 52. Metas anuales de venta de exportación (Kg).

DESTINO	2007(py)	2008	2009	2010
ESTADOS UNIDOS	300.000	370.000	480.000	600.000

Fuente: Gerencia General y Coordinador de Comercio Exterior.

De acuerdo a la identificación de Estados Unidos como primer mercado potencial para el crecimiento de las ventas de exportación de Shortening de C.I Santandereana de Aceites S.A, se plantea que al año 2010 se llegue a tener un crecimiento del 100% como mínimo, tal y como se puede apreciar en la tabla 52.

6.2.3 Planteamiento estratégico.

En las tablas 53, 54, 55 se destacan las diferentes estrategias de acuerdo a: la empresa, el mercado objetivo y el producto. Se especifica que el total que se requiere de presupuesto preliminar es de \$182.600.000 pesos (Ver tabla 52).

Tabla 53. Planteamiento estratégico 1. Del mercado.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	¿DONDE?	¿QUIEN?	¿CUANDO?												¿CUÁNTO? (Miles \$)			
				2008															
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
A. Del mercado objetivo	1. Búsqueda de clientes (Importadores - Distribuidores)	1.1 Identificar ferias internacionales de alimentos.	Empresa	Director de														\$ -	
		1.2 Participar en las ferias.	Mercado	Comercio Exterior.														\$ 8,000,000	
		1.3 Programar misiones comerciales al mercado.	Empresa															\$ -	
		1.4 Viaje de misión																\$ 7,000,000	
	2. Agente comercial	2.1 Encontrar y contratar a un agente comercial en el mercado que atienda directamente las necesidades del importador/distribuidor como es mantener inventarios y atención al cliente.	Mercado	Dir. Comercio Exterior														\$ -	
	3. Capacitar al cliente distribuidor sobre las ventajas y beneficios del uso de aceite de palma como producto rendidor, que cumple con las condiciones de ley al estar libres de grasas trans.	2.1 Preparar programa de capacitación con materiales y catálogos.	Empresa	Director de Comercio Exterior, y Departamento de Desarrollo.															\$ 3,000,000
	4. Diseñar un plan de apoyo con el distribuidor para ingresar el producto en la cadena de Food Service.	3.1 Preparar y enviar muestras de producto para pruebas.	Empresa	Comercio Exterior.															\$ 3,000,000
		3.2 Plan de incentivos y/o bonificaciones para el cliente.	Empresa y cliente																\$ -
	5. Negociar volúmenes mayores de materia prima a mejores precios.	4.1 Basado en el presupuesto de ventas, se debe determinar las necesidades de material a utilizar.	Empresa	Dir. Comercio Exterior															\$ -
		4.2 Elaborar propuesta de compra.	Empresa	Gcia. General y Dpto. Compras.															\$ -
		4.3 Presentar propuesta a proveedores estratégicos.	Empresa	Dpto. Compras															\$ 100,000
	6. Almacenamiento en puerto (Cartagena) de producto terminado.	5.1 Solicitar cotización de servicios de almacenamiento a proveedores en puerto.	Empresa	Comercio Exterior.															\$ 1,000,000
		5.2 Seleccionar mejor propuesta, basada en costo, lugar de ubicación y seguridad.	Empresa	Comercio Exterior.															\$ -
	7. Negociar mejores tarifas de flete terrestre y marítimo.	6.1 Presentar oferta de volumen a compañías de transporte terrestre y navieras.	Empresa	Logística															\$ 1,000,000
6.2 Seleccionar proveedor.		Empresa	Logística															\$ -	
													TOTAL	\$ 23,100,000					

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 54. Planteamiento estratégico 2. De la empresa.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	¿DONDE?	¿QUIEN?	¿CUANDO?												¿CUÁNTO? (Miles \$)	OBSERV.	
				2008														
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
B. De Empresa.	1. Reestructuración del departamento de Comercio Exterior, separando las funciones comerciales de las operativas, otorgando mayor empoderamiento al responsable con metas concretas.	Empresa.	Gerente General y Dir. Co. Exterior.	1.1 Revisión y evaluación de funciones del Coord. Co. Exterior.	■												\$ -	
				1.2 Diseño y presentación de nuevo esquema del departamento, con las nuevas funciones.		■											\$ -	
				1.3 Contratación de nuevo personal.			■	■									\$ 4,500,000	Mensual. 2 funcionarios.
	2. Capacitación al personal gerencial y de apoyo en el idioma inglés.	Empresa.	Gestión Humana	2.1 Contratar servicio de capacitación con un instituto.		■											\$ 5,000,000	5 Funcionarios.
				2.2 Capacitación	Proveedor.		■	■	■	■	■	■				\$ -		
	3. Implementar sistemas de comunicación y de información más eficientes a nivel interno y con el cliente.	Empresa.	Comité de Comerci. Exterior.	3.1 Realizar una revisión al proceso de venta de exportación actual.		■											\$ -	
				3.2 Ajustar los procesos para hacerlos más eficientes.	Empresa.		■	■								\$ -		
				3.3 Implementar sistema de gestión e información electrónica como CRM, Pensemos.	Empresa.	Comité Gerencial										\$ 30,000,000		
	4. Diseñar programas de capacitación y sensibilización a nivel interno hacia los negocios internacionales (Diplomado).	Empresa.	Comité de Co. Exterior y Gestión Humana.	4.1 Crear un plan de capacitaciones en: servicio al cliente, aduanas, y fortalecimiento BASC para personal de apoyo.			■	■									\$ 10,000,000	
				4.2 Capacitación.	Empresa.	Gestión				■	■					\$ -		
	5. Establecer alianzas estratégicas con proveedores de empaques y envases.	Proveedor.	Comité de abastecimiento	4.2 Establecer un acuerdo de entrega de materiales justo a tiempo pasado en una correcta planeación de venta.		■	■										\$ -	
	TOTAL												\$ 49,500,000					

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 55. Planteamiento estratégico 3. Del producto.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	¿DONDE?	¿QUIEN?	2008												¿CUÁNTO? (Miles \$)		
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
				C. De producto	1. Producir nuevos tipos de grasas especiales dentro de la categoría de Shortening para clientes específicos: galletas, empanadillas, helados, donuts, freídos, etc.	1.1 Investigación de productos especializados dentro del mercado (Búsqueda Información)	Empresa	Cio. Exterior y Dpto. Desarrollo	■									
	1.2 Diseño de grasas especiales.	Dpto. Desarrollo			■	■		■	■									\$ 30,000,000
	1.3 Producción	Producción						■										\$ -
	2. Obtener la certificación Kosher para ingresar al mercado judío.	2.1 Cotizar la certificación	Empresa	Gerencia Técnica						■							\$ -	
		2.2 Implementar la certificación								■	■	■	■	■			\$ -	
		2.3 Certificación													■		\$ 60,000,000	
TOTAL												\$ 110,000,000						

Fuente: Autor del proyecto.

7. CONCLUSIONES

Realizado el trabajo de planeación estratégica de exportación para la compañía se puede concluir entonces:

- Se realizó un diagnóstico a la empresa C.I Santandereana de Aceites S.A, con el ánimo de evaluar su estado actual frente al desarrollo de proyectos de exportación y sobre el cual se puede concluir que la empresa cuenta con potencial suficiente para desarrollar en el corto plazo nuevos proyectos de exportación para algunos de sus productos con mayor potencial, como son las grasas vegetales tipo 'Shortening'.
- El diagnóstico realizado también permite apreciar el camino ya recorrido por la empresa en materia de exportaciones, especialmente en aquellos mercados naturales, lo que de alguna forma le otorga experiencia a nivel comercial, puesto que debe de cumplir con exigencias adicionales de otros países. Así mismo, el diagnóstico deja ver que la compañía cuenta con profesionales calificados para desarrollar el trabajo, personas muy bien preparadas en diferentes universidades a nivel de especialización en casi todas las áreas; cuenta con un portafolio amplio de productos de muy buena calidad que cumplen con estándares de calidad exigidos por mercados externos lo que le permite poder entrar a mercados más avanzados como el de Estados Unidos. Por otro lado, el contar un departamento de investigación y desarrollo le permite estar monitoreando sobre las nuevas tendencias que en materia de nuevos productos y asuntos nuevos relacionados con la salud humana, pudiendo así ajustar sus propios estándares.
- La empresa tiene la capacidad productiva para atender nuevos mercados extranjeros en condiciones competitivas.

- La calidad del producto podrá satisfacer los requerimientos del cliente. Sus sistemas de gestión en calidad y en control y seguridad BASC permiten mejor trazabilidad de sus operaciones y producto.
- Las finanzas de la empresa son sólidas, lo que le permite recibir apoyo de manera fácil del sector financiero para conseguir créditos para inversión a favor del desarrollo de los negocios internacionales, principalmente de bancos de segundo piso como Bancoldex.
- Si bien Colombia es el quinto productor de aceite crudo de palma con 710.407 toneladas en 2006 y unas ventas de exportación de crudo en el orden de 237.538 toneladas en el mismo año, su aporte a la producción y al comercio mundial de este aceite no llega al 3%. No obstante, a nivel interno, el crecimiento de este sector permite la suficiente oferta de materia prima para la fabricación de los productos de exportación, con proyecciones positivas de crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Tanto el sector agrícola e industrial que están dentro de la cadena de valor de la Palma de Aceite, cuentan con entidades de apoyo (FEDEPALMA, MINCOMERCIO, PROEXPORT, CAMARAS DE COMERCIO), que actualmente están trabajando para la búsqueda de nuevos mercados y de su competitividad internacional. Actividades como por ejemplo misiones comerciales a diferentes países que implican planear y desarrollar una agenda y entrevista con potenciales compradores del exterior, la participación en ruedas de negocio en Colombia y el exterior, el suministro de información del sector que permita diseñar estrategias comerciales dependiendo de cómo se encuentre el mercado internacional de las oleaginosas en un momento dado y herramientas de promoción de exportaciones como el programa Plan Vallejo que permite importar libre de impuestos y gravámenes materias primas e insumos para la fabricación de productos tipo exportación.

- A través del trabajo de inteligencia de mercados realizado, el cual arroja como país objetivo a los Estados Unidos y como países alternativos a Brasil y como país contingente a Chile, se puede obtener información relevante para desarrollar propias estrategias de ingreso.
- La implementación de sistemas de gestión de calidad y BASC ofrecen oportunidades para penetrar el mercado objetivo, teniendo en cuenta que el mercado es de alto nivel, exigente, demanda entregas justo a tiempo con productos de calidad y requiere empresas comprometidas con la seguridad en la cadena logística.
- El plan de acción propuesto en este proyecto para el desarrollo de operaciones del plan de exportaciones está diseñado de acuerdo a las capacidades y objetivos comerciales iniciales de la compañía.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las directivas de la compañía en el corto y mediano plazo tener aplicar el Plan de Acción sugerido en este proyecto, el cual recoge las principales estrategias para ingresar al mercado de Estados Unidos, basado en la información de mercado y en los recursos financieros actuales con los que cuenta la compañía.
- La Alta Gerencia puede realizar mayores inversiones y dirigir mayores recursos en áreas como la logística y comercio exterior, en aspectos como mejorar la presentación del producto, reforzar las entregas justo a tiempo y la promoción comercial en el exterior, así como el poder brindar soporte al cliente como servicio post-venta son muy necesarios. Para eso pueden aprovechar sistemas de gestión que posee como ISO y BASC que le han dado un estatus de ser empresa certificada por varios años.
- Las áreas de mercadeo y comercio exterior deberían considerar rubros importantes dentro del presupuesto al apoyo comercial, en aspectos como: la participación en ferias internacionales y gastos de viaje con el objeto de desarrollar agendas comerciales, y material de promoción como mejores catálogos.
- Es necesario que el personal directivo y comercial domine por completo el idioma inglés. Así mismo se recomienda capacitación constante a través de cursos cortos ejecutivos en escuelas de negocios que gocen de buen prestigio para así mejorar cualidades y habilidades alrededor de los negocios internacionales.
- Como estrategia de ingreso al mercado de Estados Unidos, se propone la de capacitar a los clientes potenciales en las ventajas y características específicas del producto (Shortening) como son, entre otras, la que es un producto rendidor y ello

le implica un ahorro a quien lo usa al momento de freír los alimentos, y libre de grasas trans, aspecto importante desde el punto de vista de la salud.

- Se recomienda, además de contar con distribuidores, también ubicar uno o dos agentes comerciales en diferentes zonas del país que le den impulso al producto para concretar negocios con diferentes clientes como cadenas de servicio, restaurantes y hoteles, y que además haga seguimiento local al negocio y a las entregas.
- Es importante que la alta gerencia y el departamento comercial consideren la certificación Kosher en el mediano o largo plazo. Esto le da a la compañía y el producto valor agregado frente a otros competidores nacionales, pues esta certificación es muy importante a la hora de entrar en zona de alto consumo como es el mercado de New York, donde existen grandes comunidades de judíos que exigen este tipo de productos a la hora de consumir productos preparados en restaurantes y hoteles, además están dispuestos a pagar un mayor valor frente a otras grasas que no lo tienen.
- Al momento de bajar costos de producción, aplicar herramientas de promoción del comercio exterior, como al régimen de Plan Vallejo que permitiría la importación de bienes de capital que les permita ser más eficientes.
- Las alianzas con proveedores de materias primas y servicios como el transporte son recomendadas a la hora de promover las exportaciones.
- Capacitar y mantener actualizado al personal ejecutivo comercial en tendencias de mercadeo internacional, de comercio electrónico y de servicio es muy importante.

BIBLIOGRAFIA

- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. McGraw Hill, 1998.
- Export Planner 2004. A comprehensive Guide for prospective exporters in developing countries. Centre for the promotion of Imports from developing countries – CBI.
- ARESE.Hector Félix. Práctica Profesional de Negocios Internacionales. Norma, 2.004.Pag-31.
- HERRERA ARIZA, Elmer Augusto. Trabajo de Investigación de Empresas en Santander. Santandereana de Aceites S.A. Creación y Evolución en sus primeros Diez Años. 1992. P.32. Centro de Documentación y Archivo Original de C.I SACEITES S.A.
- BANCO DE LA REPUBLICA, Centro de Documentación, Bucaramanga, 2009.
- BALL, D Mcculloch, W. 1996. Negocios Internacionales, Madrid, España.
- Buró de Censo de Estados Unidos, año 2007.
- CORREA, Alberto. 2000. Contabilidad de Costos. Editorial Norma. Bogota, Colombia.
- Estudio de Alimentos derivados de aceites y grasas. Corporación Colombia Internacional. 2005.
- EXPOPYME, Exportación para la pequeña y mediana empresa, Formato de Clasificación.
- Export Planner 2004. A comprehensive Guide for prospective exporters in developing countries. Centre for the promotion of Imports from developing countries – CBI.
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma – FEDEPALMA. Historia de la palma, Bogotá, 2007.

- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada. Santa fé de Bogotá. McGraw Hill, 1998.
- Guía para Exportar a Estados Unidos. Proexport Colombia. Santa Fe de Bogotá, noviembre de 2007.
- HERRERA ARIZA, Elmer Augusto. Trabajo de Investigación de Empresas en Santander. Santandereana de Aceites S.A. Creación y Evolución en sus primeros Diez Años. 1992. P.32. Centro de Documentación y Archivo Original de C.I SACEITES S.A.
- La Industria de Aceites y Grasas en Colombia. Observatorio Agrocadenas. Santa Fe de Bogotá, 2008.
- LEDESMAM, Carlos. Principios de la Administración de Empresas. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1991.
- MARTINEZ Covalada, Héctor J. GONZALEZ Duitama, Elkin Daniel. La Industria de Aceites y Grasas en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Pag.31. 2005.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Documento de Trabajo No.75. Bogotá, Junio 2005.
- ORTIZ A, Herry. 1995. Análisis Financiero. McGraw Hill. Bogota, Colombia.
- POTER, Fhill. 2001. Introducción a la Mercadotecnia. Editorial continental. Ciudad de México, México.
- PROEXPORT COLOMBIA, Promoción de Exportaciones no Tradicionales.
- Revista Dinero. Edición 326, Mayo 2009.
- RUIBAL H, Alberto. 1998. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Editorial McGraw Hill. Bogota, Colombia.
- SANTANDEREANA DE ACEITES, Estructura organizacional, Bucaramanga, 2009.
- The Cambridge World History of Food. II.E.3 – Palm Oil.
- The World Factbook 2008. Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos – CIA.

WEBGRAFIAS

www.census.gov .

www.bungenorthamerica.com

www.croklaan.com

www.aarhusunited.com

www.amchamar.com.ar

www.puertocartagena.com

www.cambridge.org/us/books/kiple/palmoil.htm

www.fedepalma.org/palma.htm

ANEXOS

Anexo A. Venezuela.

PARAMETROS	Países		VENEZUELA	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	12,735,000.00	5	0.3
Var. 2006-2007	%	7%	76.34%	5	0.35
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	4,480,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	-5.87%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Español	5	0.15
Cultura Negocios	Posición	4%	34	1	0.04
Situación Política	Calificación	7%	Aparece en este momento bastante incierto. El descontento de la población, sobre todo por la crisis económica que ha invertido el país en los últimos meses, a menudo desemboca en manifestación autónoma, sobre todo a Caracas, además existen diferencias políticas muy marcadas entre las dos naciones.	1	0.07
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	dato	7%	IVA 8% + 1% TSA	2	0.14
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	1	1	0.05
Principal país competidor			Ecuador		
Participación en ventas	USD/Total	4%	100.00%	1	0.04
Precios	\$/Ton CIF	5%	USD4.480.000		0
Arancel que aplica	%	6%	20%	1	0.06
V. Disponibilidad de Transporte					

Puerto			San Antonio - Ureña		
Oferta	No. Líneas	2%	10	5	0.1
Flete	Dólares / TEU	8%	1250	4	0.32
Frecuencias	No/Mes	5%	todos días	5	0.25
Tránsito	Días	4%	1-2	5	0.2
		100%	Total		2.52

Anexo B. Estados Unidos

PARAMETROS	Países		EE.UU	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	6,132,460.53	4	0.24
Var. 2006-2007	%	7%	69.13%	3	0.21
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	560,154,515.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	81.29%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	Dato	3%	Inglés	4	0.12
Cultura Negocios	Posición	4%	2	5	0.2
Situación Política	Calificación	7%	Se encuentra en una situación política afectada por la crisis económica, el país ha comenzado a paralizarse, cada vez es menos la participación del pueblo en la política por las inútiles guerras, las altas tasas de desempleo, la crisis del sistema de salud y los sistemas de pensión.	3	0.21
III. Preferencias Arancelarias					

Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	Dato	7%	Autonomía Estado	3	0.21
Otras restricciones	Dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	28	5	0.25
Principal país competidor			Malasia		
Participación en ventas	USD/Total	4%	90.34%	3	0.12
Precios	\$/Ton CIF	5%	USD506.065.954		0
Arancel que aplica	%	6%	0%	5	0.3
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Miami, FL		
Oferta	No. Líneas	2%	3	2	0.04
Flete	Dólares / TEU	8%	1500	3	0.24
Frecuencias	No/Mes	5%	4	2	0.1
Tránsito	Días	4%	3-5	4	0.16
		100%			2.85

Anexo C. Perú.

PARAMETROS	Países		PERU	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	4,288,654.11	3	
Var. 2006-2007	%	7%	7.40%	1	0.07
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	21,033,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	3.36%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Español	5	0.15
Cultura Negocios	Posición	4%	9	4	0.16

Situación Política	Calificación	7%	El nuevo Gobierno no tiene mayores modificaciones en política macroeconómica, las nuevas autoridades anunciaron un incremento de la inversión pública y un mayor combate contra la pobreza, aun sigue predominando la corrupción.	4	0.28
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	dato	7%	IVA 17%, IPM 2%	1	0.07
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	3	4	0.2
Principal país competidor			Ecuador		
Participación en ventas	USD/Total	4%	100%	1	0.04
Precios	\$/Ton CIF	5%	USD1.704.000		0
Arancel que aplica	%	6%	0%	5	0.3
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Callao		
Oferta	No. Líneas	2%	6	3	0.06
Flete	Dólares / TEU	8%	1400	4	0.32
Frecuencias	No/Mes	5%	8	3	0.15
Tránsito	Días	4%	4-6	4	0.16
		100%			2.41

Anexo D. Trinidad y Tobago.

PARAMETROS	Países		TRIN. TOBAGO	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	4,246,535.09	3	0.18
Var. 2006-2007	%	7%	100.33%	3	0.21
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	12,829,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	12.00%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Inglés	4	0.12
Cultura Negocios	Posición	4%	No en lista	1	0.04
Situación Política	Calificación	7%	Obtuvo su independencia del Reino Unido en 1962. Miembro de la Commonwealth pero tiene su propio Jefe de Estado (desde 2003). Jefe de Gobierno: Primer Ministro Patrick Manning.	1	0.07
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	dato	7%			0
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%			0
Principal país competidor					
Participación en ventas	USD/Total	4%			0
Precios	\$/Ton CIF	5%			0
Arancel que aplica	%	6%			
V. Disponibilidad de Transporte					

Puerto			Pto. España		
Oferta	No. Líneas	2%	4	2	0.04
Flete	Dólares / TEU	8%	2300	1	0.08
Frecuencias	No/Mes	5%	8	3	0.15
Tránsito	Días	4%	7-9	3	0.12
		100%			1.46

Anexo E. Chile

PARAMETROS	Países		CHILE	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	4,213,245.51	3	0.18
Var. 2006-2007	%	7%	155.09%	1	0.07
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	178,629,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	-9.48%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Español	5	0.15
Cultura Negocios	Posición	4%	3	5	0.2
Situación Política	Calificación	7%	Gracias a la continuidad en términos de políticas y un entorno externo propicio, la situación macroeconómica se presenta estable, el desempleo se redujo paulatinamente y la posición fiscal se mantuvo solvente. Logro un superávit del !% del PIB, lo que se tradujo en ahorro.	5	0.35
III. Preferencias Arancelarias					

Arancel que aplica	%	9%	5%	2	0.18
Otros impuestos	dato	7%	IVA 19%	1	0.07
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	6	5	0.25
Principal país competidor			Colombia		
Participación en ventas	USD/Total	4%	49.43%	5	0.2
Precios	\$/Ton CIF	5%	USD1.124.000		0
Arancel que aplica	%	6%	6%	3	0.18
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Pto. Valparaíso		
Oferta	No. Líneas	2%	8	4	0.08
Flete	Dólares / TEU	8%	1200	5	0.4
Frecuencias	No/Mes	5%	8	3	0.15
Tránsito	Días	4%	10-12	2	0.08
		100%			2.54

Anexo F. Panamá

PARAMETROS	Países		PANAMÁ	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	3,255,010.24	2	0.12
Var. 2006-2007	%	7%	20.15%	1	0.07
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	9,450,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	-10.81%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Español	5	0.15
Cultura Negocios	Posición	4%	11	4	0.16

Situación Política	Calificación	7%	El saneamiento de las cuentas públicas, transparencia, mejoramiento del perfil de la deuda pública y negociaciones comerciales bilaterales se fundaron en parte en los buenos resultados de las reformas fiscales y el elevado crecimiento económico.	4	0.28
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	20%	1	0.09
Otros impuestos	dato	7%	No	5	0.35
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	19	4	0.2
Principal país competidor					
Participación en ventas	USD/Total	4%			0
Precios	\$/Ton CIF	5%			0
Arancel que aplica	%	6%			0
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			MIT		
Oferta	No. Líneas	2%	7	4	0.08
Flete	Dólares / TEU	8%	1100	5	0.4
Frecuencias	No/Mes	5%	8	3	0.15
Tránsito	Días	4%	1-2	5	0.2
		100%			2.25

Anexo G. Jamaica.

PARAMETROS	Países		JAMAICA	Cal.	Total
I. Comercio Exterior	Medida	Pond			
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	2,040,419.09	2	0.12
Var. 2006-2007	%	7%	160.26%	3	0.21
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	13,773,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	20.41%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	Dato	3%	Inglés	4	0.12
Cultura Negocios	Posición	4%	No en lista	1	0.04
Situación Política	Calificación	7%	El sistema de gobierno es democrático, elegido cada 5 años o antes si el Primer Ministro llama a elecciones generales anticipadas. En su situación política económica las metas en materia de crecimiento, déficit fiscal y relación entre deuda y PIB, se alejan de sus proyecciones, pero aun así sus perspectivas son buenas.	1	0.07
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	Dato	7%	18.8%	1	0.07
Otras restricciones	Dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%			0
Principal país competidor					
Participación en ventas	USD/Total	4%			0
Precios	\$/Ton CIF	5%			0

Arancel que aplica	%	6%			0
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Pto. Kingston		
Oferta	No. Líneas	2%	4	2	0.04
Flete	Dólares / TEU	8%	1000	5	0.4
Frecuencias	No/Mes	5%	8	3	0.15
Tránsito	Días	4%	4-6	4	0.16
		100%			1.83

Anexo H. Barbados.

PARAMETROS	Países		BARBADOS	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	1,747,527.15	2	0.12
Var. 2006-2007	%	7%	338.31%	4	0.28
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	6,001,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	49.50%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Inglés	4	0.12
Cultura Negocios	Posición	4%	No en lista	1	0.04
Situación Política	Calificación	7%	Está gobernada por una Democracia Parlamentaria. Su economía esta en torno a los servicios financieros, a las empresas, al comercio al por mayor y menor y al turismo.	1	0.07
III. Preferencias Arancelarias					

Arancel que aplica	%	9%	0%	5	0.45
Otros impuestos	dato	7%			0
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%			0
Principal país competidor					
Participación en ventas	USD/Total	4%			0
Precios	\$/Ton CIF	5%			0
Arancel que aplica	%	6%			0
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Bridgetown		
Oferta	No. Líneas	2%	2	1	0.02
Flete	Dólares / TEU	8%	2590	1	0.08
Frecuencias	No/Mes	5%	4	2	0.1
Tránsito	Días	4%	10-12	2	0.08
		100%			1.36

Anexo I. Republica Dominicana.

PARAMETROS	Países		REP. DOM	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	1,565,020.31	2	0.12
Var. 2006-2007	%	7%	48.30%	2	0.14
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	5,336,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	-11.93%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Español	5	0.15
Cultura Negocios	Posición	4%	35	1	0.04

Situación Política	Calificación	7%	La República Dominicana es de acuerdo con su constitución adoptada el 28 de Noviembre de 1966 un sistema democrático, republicano y presidencial. La se orientó de acuerdo con los lineamientos establecidos en el convenio vigente con el FMI. Las desviaciones observadas en el año en materia fiscal se compensaron por logros en el ámbito de la política monetaria.	3	0.21
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	20%	1	0.09
Otros impuestos	dato	7%	TSA 0,4%	4	0.28
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%			0
Principal país competidor					
Participación en ventas	USD/Total	4%			0
Precios	\$/Ton CIF	5%			0
Arancel que aplica	%	6%			0
V. Disponibilidad de Transporte					
Puerto			Caucedo		
Oferta	No. Líneas	2%	7	4	0.08
Flete	Dólares / TEU	8%	1300	4	0.32
Frecuencias	No/Mes	5%	12	4	0.2
Tránsito	Días	4%	1-3	5	0.2
		100%			1.83

Anexo J. Brasil.

PARAMETROS	Países		BRASIL	Cal.	Total
	Medida	Pond			
I. Comercio Exterior					
Exportaciones Colombianas 07	USD FOB	6%	1,499,121.21	2	0.12
Var. 2006-2007	%	7%	305.54%	5	0.35
Importaciones totales 2007	USD CIF	6%	107,388,000.00		0
Var. 2006-2007	%	8%	57.27%		0
II. Afinidad Cultural y Comercial					
Idioma	dato	3%	Portugués	1	0.03
Cultura Negocios	Posición	4%	1	5	0.2
Situación Política	Calificación	7%	La economía brasileña creció alrededor de un 2,8% y la tasa de inflación se redujo a su nivel más bajo desde la crisis cambiaria de 1999. Uno de los factores que impulsó este desempeño fue el contexto externo favorable, gracias a los altos precios de las materias primas exportadas por el país. El aumento del superávit comercial contribuyó a la apreciación de la moneda nacional, lo que a su vez mantuvo la estabilidad de los precios internos, bajas tasas de interés. Brasil es una república federal con presidente. El sistema de elección es similar al colombiano. El presidente es elegido por sufragio para un período de 4 años.	4	0.28
III. Preferencias Arancelarias					
Arancel que aplica	%	9%	4%	2	0.18
Otros impuestos	dato	7%	ICMS 18%	1	0.07
Otras restricciones	dato	4%			0
IV. Países Competidores					
Número competidores	Cantidad	5%	6	5	0.25
Principal país competidor			Indonesia		
Participación en ventas	USD/Total	4%	60.70%	4	0.16
Precios	\$/Ton CIF	5%	USD33.327.000		0
Arancel que aplica	%	6%	10%	1	0.06
V. Disponibilidad de Transporte					

Puerto			Santos		
Oferta	No. Líneas	2%	5	3	0.06
Flete	Dólares / TEU	8%	1100	5	0.4
Frecuencias	No/Mes	5%	12	4	0.2
Tránsito	Días	4%	13-15	1	0.04
		100%			2.40