

**Diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para
el crecimiento del negocio**

María Patricia Amaya Escobar, Roberto David Garcia Leon

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Dirección y Gestión de
Proyectos**

Director

Héctor Onel Beltran Serrano

Project Management professional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2024

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro y este trabajo, que he realizado con tanto esfuerzo y fe, a Dios, quien ha sido mi guía constante. A mi amada familia: mis padres, hermanos, sobrinos y cuñados, quienes son un pilar fundamental en mi vida y la razón por la cual sigo adelante y me esfuerzo cada día. A mi novia, quien se ha convertido en una parte esencial de mi ser y me alienta a querer ser un mejor hombre. Y a mis queridos amigos y amigas, quienes son una familia para mí y me acompañan en esta aventura llamada vida. A todos ustedes, les agradezco de corazón por su apoyo incondicional y por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Roberto David García león

A Dios por la fortaleza y valentía que me regala todos los días, a mi familia, especialmente a mi papa y mi adorada hija quienes han sido mi compañía y motivación en este gran proceso.

María Patricia Amaya Escobar

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la empresa Representaciones ANKAL SAS por permitirme realizar mi proyecto de maestría con ellos y por suministrar toda la información necesaria para culminar este trabajo. Su colaboración ha sido invaluable para el éxito de esta investigación. Deseo extender un especial agradecimiento a mi compañera de trabajo de grado, cuyo esfuerzo, compromiso y colaboración han sido fundamentales para la realización de este proyecto. Finalmente, agradezco a la Gobernación de Santander por el apoyo brindado para la realización de mis estudios, sin el cual este logro no habría sido posible. A todos ustedes, les expreso mi más profunda gratitud por su apoyo y contribuciones que han hecho posible este proyecto.

Roberto David García León

Agradezco enormemente a la empresa Representaciones ANKAL SAS, especialmente a mi jefe Rafael Eduardo Ardila por permitirme desarrollar este proyecto sobre la compañía, compartiendo información valiosa y necesaria de la empresa para su culminación, a la universidad Santo Tomas por las bases académicas brindadas, a cada uno de los profesores de la maestría quienes sembraron en mí sus grandes conocimientos, a nuestro director de proyecto el Ingeniero Héctor Onel Beltrán por compartir sus conocimientos y gran experiencia y a mi compañero de trabajo Roberto quien dedico largas horas y esfuerzo a la realización de este proyecto.

María Patricia Amaya Escobar

Contenido

Introducción	17
1. Aspectos contextuales.....	21
1.1 Caso de negocio	21
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Descripción institucional.....	23
2. Marco referencial	26
2.1 Marco conceptual	26
2.2 Marco legal.....	32
2.3 Estado del arte	33
3. Áreas de conocimiento.....	34
3.1 Gestión de la integración del proyecto.....	35
3.1.1. Acta de constitución del proyecto	35
3.2.1 Planificación gestión de alcance.....	41
3.2.2 Estructura de desglose de trabajo	42
3.2.3 Diccionario EDT (estructura de desglose de trabajo).....	44
3.3 Gestión del cronograma del proyecto.....	65
3.3.1 planificación de la gestión del cronograma	65
3.3.2 Lista de las actividades del proyecto	65
3.3.4 Desarrollo del cronograma	69
3.4 Gestión de los costos del proyecto	70

3.4.1 Planificación de gestión de los costos del proyecto	70
3.4.2 Gestión de los costos del proyecto	72
3.4.3 Presupuesto del proyecto	72
3.5 Gestión de la calidad del proyecto	74
3.5.1 Planificación de la gestión de la calidad del proyecto	74
3.5.2 Estándares de calidad.....	75
3.6 Gestión de los recursos del proyecto	79
3.6.1 Asignación de los recursos del proyecto	79
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	85
3.7.1 Planificación de la gestión de las comunicaciones del proyecto	86
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto.....	88
3.8.1 Planificación de los riesgos	88
3.8.2 Identificación de riesgos.....	89
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	93
3.10 Gestión de los interesados del proyecto	95
4. Resultados	98
4.1 Gestión de los interesados del proyecto	98
4.1.1 Diagnóstico de las herramientas comerciales básicas	99
4.1.2 Acompañamiento estratégico	99
4.1.3 Investigación del mercado latinoamericano	100
4.1.4 Conclusiones del estudio	104
4.2 Investigación datos de los países seleccionados	104
4.3 Lista de oportunidades de exportación (SANCAO).....	107

4.3.1 Enfoque principal y acciones estratégicas	107
4.3.2 Resultados y desarrollo de la campaña.....	109
4.4 Evaluación de la demanda, preferencias y competidores.....	109
4.4.1 Investigación de datos demográficos y tendencias de consumo	110
4.4.2 Análisis de preferencias del consumidor	111
4.4.3 Evaluación de competidores	112
4.5 Estrategia de exportación	113
4.5.1 Análisis de adaptación del producto.....	114
4.5.2 Conclusiones del análisis del producto.....	115
4.5.3 Requisito Sanitario para registrar un alimento en Panamá.....	116
4.5.4 Canales de distribución y logística internacional	117
4.5.5 Análisis de canales de distribución.....	118
4.5.6 Selección de canales de distribución	120
4.5.7 Condiciones de acceso a panamá.....	121
4.5.8 Relación de documentos y costos	122
4.5.9 Procedimiento pago certificado libre venta	122
4.5.10 Información para distribución y logística.....	123
4.5.11 Selección de navieras para transporte marítimo	123
4.5.12 Aproximación de costos de transporte marítimo desde Colombia a panamá.....	125
4.5.13 Selección de transporte aéreo	126
4.5.14 Aproximación de costos para el transporte aéreo desde Colombia a Panamá.....	127
4.6 Cumplimiento normativo	129
4.6.1 Documentación de regulaciones y procedimientos aduaneros	130

4.6.2 Identificación de normativas y regulaciones	131
4.7 Diseño de plan de exportación	133
4.7.1 Aprobación formal del plan.....	138
5. Discusión.....	139
6. Conclusiones	140
7. Recomendaciones	142
Referencias.....	144

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Marco legal</i>	32
Tabla 2. <i>Acta de constitución del proyecto</i>	35
Tabla 3. <i>planificación gestión del alcance</i>	41
Tabla 4. <i>Diccionario de dirección y gestión del proyecto</i>	45
Tabla 5. <i>Diccionario de gestión de la integración del proyecto</i>	46
Tabla 6. <i>Diccionario acta de constitución del proyecto</i>	47
Tabla 7. <i>Diccionario gestión del alcance del proyecto</i>	48
Tabla 8. <i>Diccionario gestión del cronograma del proyecto</i>	48
Tabla 9. <i>Diccionario gestión de los costos del proyecto</i>	49
Tabla 10. <i>Diccionario gestión de la calidad del proyecto</i>	50
Tabla 11. <i>Diccionario gestión de los recursos del proyecto</i>	51
Tabla 12. <i>Diccionario gestión de las comunicaciones del proyecto</i>	52
Tabla 13. <i>Diccionario gestión de los riesgos del proyecto</i>	53
Tabla 14. <i>Diccionario gestión de las adquisiciones del proyecto</i>	54
Tabla 15. <i>Diccionario gestión de los interesados del proyecto</i>	55
Tabla 16. <i>Diccionario de investigación y análisis</i>	56
Tabla 17. <i>Diccionario de informe de análisis del mercado latinoamericano.</i>	56
Tabla 18. <i>Diccionario de lista de oportunidades específicas</i>	57
Tabla 19. <i>Diccionario de evaluación de la demanda, preferencias y competidores</i>	58
Tabla 20. <i>Diccionario de estrategia de exportación</i>	59
Tabla 21. <i>Diccionario análisis de adaptación del producto</i>	60
Tabla 22. <i>Diccionario canales de distribución y logística internacional</i>	60

Tabla 23. <i>Diccionario de cumplimiento normativo</i>	61
Tabla 24. <i>Diccionario identificación de normativas y regulaciones</i>	62
Tabla 25. <i>Diccionario de diseñar un plan de exportación</i>	63
Tabla 26. <i>Diccionario aprobación formal del plan</i>	64
Tabla 27. <i>lista de actividades del proyecto.</i>	66
Tabla 28. <i>estimación de tiempos.</i>	68
Tabla 29. <i>plan de gestión de costos</i>	71
Tabla 30. <i>Gestión de los costos del proyecto.</i>	72
Tabla 31. <i>Presupuesto del proyecto</i>	73
Tabla 32. <i>Estándar de calidad 1. Ejecución del presupuesto del proyecto</i>	75
Tabla 33. <i>Estándar de calidad 2. Ejecución del Cronograma del proyecto.</i>	75
Tabla 34. <i>Estándar de calidad 3. Entregables del proyecto</i>	76
Tabla 35. <i>Estándar de calidad 4. Entregables del proyecto</i>	76
Tabla 36. <i>Matriz RACI Diseño de un plan de exportación</i>	81
Tabla 37. <i>Recursos para el Desarrollo del Proyecto</i>	84
Tabla 38. <i>Necesidad de comunicación de interesados del proyecto.</i>	86
Tabla 39. <i>Plan de comunicaciones del proyecto.</i>	87
Tabla 40. <i>Estrategia de comunicaciones</i>	88
Tabla 41. <i>Riesgos identificados del proyecto</i>	89
Tabla 42. <i>Riesgos RBS</i>	91
Tabla 43. <i>Matriz de riesgos.</i>	92
Tabla 44. <i>Plan de gestión de adquisiciones</i>	94
Tabla 45. <i>Identificación de los interesados</i>	97

Tabla 46. <i>Información de la empresa</i>	98
Tabla 47. <i>Diagnostico comercial ANKAL</i>	99
Tabla 48. <i>Accesos información estratégica.</i>	100
Tabla 49. <i>Principales destinos de exportaciones de cacao y sus derivados</i>	101
Tabla 50. <i>Estudio De Mercados Y localización De La Demanda</i>	103
Tabla 51. <i>países seleccionados</i>	105
Tabla 52. <i>Análisis de preferencias del consumidor</i>	111
Tabla 53. <i>evaluación de competidores</i>	113
Tabla 54. <i>Canales de Distribución</i>	118
Tabla 55. <i>condiciones de acceso a Panamá</i>	121
Tabla 56. <i>documentos y costos</i>	122
Tabla 57. <i>Procedimiento de pago</i>	123
Tabla 58. <i>Navieras Disponibles</i>	124
Tabla 59. <i>Costos Aproximados por Contenedor de 20 y 40 pies</i>	125
Tabla 60. <i>Selección de Transporte aéreo</i>	127
Tabla 61. <i>Aproximación de Costos de Transporte Aéreo desde Colombia a Panamá</i>	128
Tabla 62. <i>Tabla de Regulaciones y Procedimientos Aduaneros</i>	130
Tabla 63. <i>CHECKLIST</i>	132
Tabla 64. <i>Plan de exportación propuesto.</i>	133
Tabla 65. <i>Cronograma y asignación de responsabilidades</i>	136

Lista de figuras

Figura 1. <i>Empresas pertenecientes con control del Family Office</i>	24
Figura 2. <i>Ubicación geográfica de la empresa</i>	25
Figura 3. <i>Organigrama Representaciones ANKAL</i>	26
Figura 4. <i>EDT (estructura de desglose de trabajo)</i>	44
Figura 5. <i>matriz de cronograma del proyecto</i>	70
Figura 6. <i>Estructura de desglose organizacional (OBS) Del proyecto.</i>	80
Figura 7. <i>comercio con países con acuerdo comercial</i>	101
Figura 8. <i>Pieza publicitaria</i>	108
Figura 9. <i>Estrategia de exportación</i>	114
Figura 10. <i>Formato de aprobación</i>	138

Resumen

El presente trabajo se planteó con el fin de atender la necesidad de la empresa representaciones ANKAL SAS de mejorar su estrategia comercial, debido a la saturación del mercado de barras de chocolate en Colombia y la afectación en las ventas de los productos importados causada por la devaluación de la moneda y la fluctuación del dólar, lo que ha impactado negativamente sus ganancias. En este contexto, el objetivo principal es diseñar un plan de exportación integral para las chocolatinas de la marca SANCAO, producidas por representaciones ANKAL SAS, con destino al país latinoamericano con mayor potencial identificado a través de un estudio de mercado.

El desarrollo de este plan se apoyó en las mejores prácticas de gerencia de proyectos según el PMBOK 6ª edición, lo que permitió obtener una mejor organización en el diseño del plan de exportación, sirviendo como guía para la penetración exitosa en el mercado latinoamericano. La discusión de los resultados subraya la importancia de la estrategia de exportación para el crecimiento y la estabilidad comercial de la empresa.

Además, el enfoque en habilidades blandas basado en la 7ª edición del PMBOK fue crucial en el diseño y ejecución del plan. La 7ª edición enfatiza la importancia de la comunicación efectiva, liderazgo, colaboración y adaptabilidad, habilidades esenciales para manejar los desafíos del mercado internacional y para construir relaciones sólidas con socios y clientes en el extranjero. Estas habilidades blandas fueron fundamentales para alinear al equipo con los objetivos del proyecto y para asegurar una implementación exitosa del plan de exportación.

Palabras clave: plan de exportación, diseño, PMBOK 6ª edición, PMBOK 7ª edición, habilidades blandas, estudio de mercado

Abstract

This project addresses the need for Representations ANKAL SAS to improve its commercial strategy due to market saturation in Colombia's chocolate bar sector and the negative impact on sales of imported products caused by currency devaluation and dollar fluctuation. These factors have adversely affected the company's profits. In this context, the primary objective is to design a comprehensive export plan for SANCAO brand chocolates, produced by Representations ANKAL SAS, targeting the Latin American country with the highest potential identified through a market study.

The development of this plan was based on the best practices in project management as outlined in the PMBOK 6th edition, which facilitated better organization in the design of the export plan, serving as a guide for successful market penetration in Latin America. The discussion of results highlights the importance of an export strategy for the company's growth and commercial stability. Moreover, the focus on soft skills from the PMBOK 7th edition was crucial in the design and execution of the plan. The 7th edition emphasizes the importance of effective communication, leadership, collaboration, and adaptability, essential skills for handling international market challenges and building strong relationships with partners and clients abroad. These soft skills were fundamental in aligning the team with project objectives and ensuring the successful implementation of the export plan.

Keywords: export plan, design, PMBOK 6th Edition, PMBOK 7th Edition, Soft Skills, Market Study

Glosario

Abstract: Resumen breve de un documento o artículo académico que proporciona una visión general de su contenido.

Accountable: responsable final. Persona o entidad que tiene la última responsabilidad y es quien debe rendir cuentas sobre una tarea o proyecto.

Checklist: Lista de verificación. Conjunto de ítems o tareas que deben ser completadas.

Chocolatinas Sancao: Marca propia de chocolatinas producidas por Representaciones ANKAL SAS.

Consulted: Consultado. Personas o entidades que deben ser consultadas antes de tomar una decisión o realizar una acción.

Cumplimiento normativo: Proceso de asegurarse de que se cumplen todas las regulaciones y normas de exportación en el país de destino.

Diagrama de Gantt: Herramienta gráfica que muestra el cronograma de un proyecto, representando las tareas a lo largo del tiempo.

Estrategia de exportación: Plan detallado que incluye la selección de canales de distribución, la fijación de precios, las estrategias de marketing y ventas, y los procedimientos de logística y envío.

Estudio de mercado: Análisis exhaustivo de un mercado específico para identificar oportunidades de exportación, entender las preferencias de los consumidores y conocer a los competidores existentes.

Exportación: Proceso de enviar bienes o servicios a otro país para su venta o intercambio.

Free On Board (FOB): Término utilizado en comercio internacional que indica que el vendedor asume los costos y riesgos hasta que la mercancía está a bordo del barco en el puerto de embarque.

Informed: Informado. Personas o entidades que deben ser notificadas sobre las decisiones o acciones tomadas.

Marketing: Mercadotecnia. Conjunto de estrategias y técnicas para promocionar y vender productos o servicios.

Merchandising: Conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para promover y vender productos en puntos de venta.

MiPymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas): Empresas que, por su tamaño y capacidad financiera, se clasifican como micro, pequeñas o medianas. Es un término específico del ámbito hispano, pero puede ser visto como un anglicismo cuando se utiliza en contextos bilingües o internacionales.

Microsoft Project Professional 2019: Software de gestión de proyectos desarrollado por Microsoft, utilizado para planificar, programar y gestionar proyectos.

Monitoreo y control: Proceso continuo de supervisión y regulación del progreso de un proyecto para asegurar que se cumplan los objetivos planificados.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Conjunto de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos publicado por el Project Management Institute (PMI).

Premium: Alta calidad o exclusividad, especialmente referido a productos o servicios.

Project Management Professional (PMP): Certificación reconocida a nivel mundial para profesionales de la gestión de proyectos, otorgada por el PMI.

Representaciones ANKAL SAS: Empresa dedicada a la importación y comercialización exclusiva de productos, así como a la producción de su marca propia de productos de chocolatería fina.

Responsable: Responsable. Persona o entidad encargada de ejecutar una tarea específica.

Retailers: Minoristas. Empresas o personas que venden productos directamente al consumidor final.

Riesgos: Posibles eventos o condiciones que pueden afectar negativamente un proyecto.

Scope creep: Aumento gradual del alcance de un proyecto más allá de sus objetivos originales, a menudo sin ajustes correspondientes en tiempo, presupuesto o recursos.

Introducción

El presente trabajo se centra en la empresa Representaciones ANKAL, una compañía colombiana especializada en la fabricación y distribución de chocolates Premium. A lo largo de sus 25 años de operación, Representaciones ANKAL ha logrado un reconocimiento destacado en el mercado nacional, convirtiéndose en un referente en la industria. Sin embargo, en su camino hacia el éxito, la empresa se ha enfrentado a desafíos significativos en su estrategia de ventas.

A pesar de su éxito en grandes superficies y supermercados, Representaciones ANKAL ha experimentado limitaciones en el canal tienda a tienda debido a la naturaleza de sus productos de alto valor. No obstante, estos inconvenientes no son los únicos que la empresa enfrenta en la actualidad.

Colombia, el país en el que opera Representaciones ANKAL, se encuentra inmerso en un contexto económico adverso caracterizado por una crisis económica y una devaluación persistente de su moneda a causa de la inestabilidad de esta la cual tiene fluctuaciones constantes. Este escenario económico ha impactado negativamente en los costos y los márgenes de beneficio de los productos importados por la empresa, incluyendo chocolates de renombre internacional como Milka y Toblerone, los cuales se han visto afectados por la constante fortaleza del dólar.

Esta fluctuación monetaria ejerce una presión significativa sobre los márgenes de ganancia de Representaciones ANKAL, lo que demanda una respuesta estratégica para mantener su rentabilidad en medio de las adversidades económicas. Además, es crucial considerar los factores subyacentes que han llevado a Colombia a no avanzar considerablemente en la competitividad internacional en la producción de cacao, a diferencia de países vecinos como Ecuador y Perú.

Uno de los factores clave en esta situación ha sido la falta de innovaciones en la infraestructura nacional, especialmente en lo que respecta al transporte de semillas de cacao desde

los campos de cosecha hasta los puertos de embarque. Esta carencia de infraestructura ha impactado no solo a Representaciones ANKAL sino también a los productores de cacao en Colombia, incluyendo a la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO).

A pesar de los desafíos, el cacao sigue siendo uno de los cultivos más prometedores en Colombia, como lo evidencia el aumento constante en la producción. Esto subraya la importancia del cacao en la economía colombiana y presenta una inestimable oportunidad para Representaciones ANKAL, dado su enfoque en la producción de chocolates Premium.

Para afrontar estos desafíos, Representaciones ANKAL busca internacionalizar sus productos y exportar en dólares como una estrategia para contrarrestar los efectos negativos de la devaluación y la crisis económica en Colombia. La pregunta central que guía este proyecto es: ¿Cómo puede Representaciones ANKAL internacionalizar exitosamente sus productos, capitalizando la devaluación del peso y el aumento del dólar para aumentar ventas y salvaguardar márgenes de beneficio?

La misión de representaciones ANKAL es una compañía dedicada a la importación y comercialización exclusiva de productos de nuestros socios comerciales, así como a la producción de nuestra marca propia de productos de chocolatería fina, con el objetivo de alcanzar un óptimo desarrollo de imagen, ventas y rentabilidad en todos los canales de distribución en las principales ciudades de Colombia. Nuestro compromiso es llegar de manera oportuna y eficiente a nuestros clientes, brindando un excelente servicio de venta y merchandising para mantener relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes."

La visión de la empresa es Ser la mejor alternativa para las compañías multinacionales de consumo masivo que deseen penetrar en el mercado colombiano. Para el año 2027, nos esforzaremos por ser reconocidos por nuestros clientes comerciales como una empresa líder en la

comercialización y producción de marcas líderes mundialmente y por ofrecer un excelente nivel de servicio. Continuaremos innovando en la producción de marcas propias y en la comercialización de productos de nuestros socios comerciales para lograr un crecimiento sostenible y una presencia más fuerte en el mercado colombiano e internacional con nuestra marca propia.

En los objetivos corporativos de la empresa ANKAL encontramos los siguientes los cuales se consideran esenciales para su crecimiento

Plan de exportación: Desarrollar un plan de exportación sólido y efectivo para expandir el negocio de Representaciones ANKAL SAS a mercados internacionales.

Desarrollo de imagen y ventas: Trabajar para mejorar la imagen de la marca y aumentar las ventas en todos los canales de distribución en las principales ciudades de Colombia.

Excelente servicio al cliente: Mantener un alto nivel de servicio al cliente, asegurando entregas oportunas y eficientes y manteniendo relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes.

Producción de chocolatería fina: Continuar la producción de la marca propia de productos de chocolatería fina, innovando y mejorando constantemente la calidad de los productos.

Penetración en el mercado colombiano: Ser la mejor alternativa para las compañías multinacionales de consumo masivo que deseen penetrar en el mercado colombiano.

Reconocimiento mundial: Esforzarse por ser reconocidos por los clientes comerciales como una empresa líder en la comercialización y producción de marcas líderes mundialmente.

Innovación y crecimiento sostenible: Continuar innovando en la producción de marcas propias y en la comercialización de productos de los socios comerciales para lograr un crecimiento sostenible y una presencia más fuerte en el mercado colombiano e internacional.

La realización del proyecto Creación de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio es esencial para el futuro de la empresa. Superar los obstáculos en su estrategia de ventas y buscar nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado internacional es crucial. Los beneficios se extenderán a la empresa, a los consumidores y contribuirán al fortalecimiento de la economía local y la imagen colombiana como productor de chocolates Premium.

1. Aspectos contextuales

En esta sección, nos adentraremos en los detalles del proyecto de internacionalización de Representaciones ANKAL, una empresa colombiana especializada en la fabricación y distribución de chocolates Premium. Se explorará los desafíos que enfrenta la empresa en su estrategia de ventas y cómo la crisis económica y la devaluación del peso colombiano han impactado sus operaciones. También se discutirá las estrategias que Representaciones ANKAL está considerando para superar estos desafíos, con un enfoque particular en la internacionalización de sus productos. Esta sección proporcionará una visión integral del proyecto, desde su propósito y justificación hasta los objetivos específicos que se buscan alcanzar. Acompáñanos en este viaje mientras desentrañamos los detalles de este emocionante proyecto y exploramos las oportunidades que ofrece para Representaciones ANKAL y la economía colombiana en general.

1.1 Caso de negocio

Descripción Caso de negocio/necesidad/problema: Representaciones ANKAL, empresa colombiana especializada en la fabricación y distribución de chocolates Premium, Representaciones ANKAL enfrenta desafíos en su estrategia de ventas, con éxito en grandes superficies y supermercados, pero limitaciones en el canal tienda a tienda debido a la naturaleza de su producto de alto valor. La empresa ha alcanzado un nivel de reconocimiento significativo en el mercado nacional después de 25 años de operación y se ha convertido en un referente en la industria. Sin embargo, la situación se vuelve más compleja debido a las condiciones económicas adversas que afectan a Colombia, como la crisis económica y la devaluación del peso colombiano. El impacto de estas condiciones se refleja en el costo y el margen de beneficio de los productos importados por la empresa, como los chocolates Milka y Toblerone, que se han visto afectados por

el constante fortalecimiento del dólar. Esta fluctuación ha ejercido presión sobre los márgenes de ganancia de Representaciones ANKAL, lo que requiere una respuesta estratégica para mantener su rentabilidad. En este contexto, es importante considerar los factores que han llevado a que Colombia no haya avanzado en gran medida en la competitividad internacional o regional en la producción de cacao, a diferencia de países vecinos como Ecuador y Perú (Vargas, 2018). Uno de los principales factores ha sido la falta de innovaciones en la infraestructura en el territorio nacional (Vargas, 2018). La pobre infraestructura para el transporte de las semillas de cacao desde los campos de cosecha hasta los puertos de embarque afecta en gran medida los costos finales de venta para el producto en el mercado internacional (Vargas, 2018).

Esta problemática también ha impactado en la participación en el mercado para los productores de cacao en Colombia, incluyendo a la FEDECACAO (Federación Nacional de Cacaoteros), cuya producción en 2016 fue de 56.785 toneladas de cacao en grano (Vargas, 2018). Es interesante observar que el cacao, del cual se extrae la materia prima para los productos de chocolate, sigue siendo uno de los cultivos más prometedores en Colombia. En 2021, la producción de cacao alcanzó cifras históricas, con 69.040 toneladas producidas, marcando un aumento del 8,9% en comparación con el año anterior (Pulzo, 2022). Esto destaca la importancia del cacao en la economía colombiana y presenta una oportunidad valiosa para Representaciones ANKAL, dado su enfoque en la producción de chocolates Premium.

Representaciones ANKAL busca exportar sus productos en dólares para contrarrestar efectos negativos de la devaluación y la crisis económica en Colombia. La empresa debe diversificar sus ventas al comprender que su mercado nacional está saturado y los costos se ven afectados por la depreciación del peso y la fortaleza del dólar. Para esto, planea internacionalizarse, aprovechando la depreciación del peso y la fortaleza del dólar. La pregunta clave es cómo lograrlo

con éxito, manteniendo sus márgenes y aumentando ventas en el extranjero. ¿Cómo puede Representaciones ANKAL internacionalizar exitosamente sus productos, capitalizando la devaluación del peso y el aumento del dólar para aumentar ventas y salvaguardar márgenes de beneficio?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de exportación integral para las chocolatinas de la marca SANCAO, producidas por la empresa Representaciones ANKAL SAS, con destino al país latinoamericano con mayor potencial identificado a través de un estudio de mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del mercado latinoamericano para identificar oportunidades de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO.

Formular una estrategia de exportación efectiva dirigida al país identificado como el más prometedor en el estudio de mercado.

Familiarizarse e identificar todas las regulaciones y normas de exportación aplicables en el país seleccionado a través de la investigación de mercado.

1.3 Descripción institucional

Representaciones ANKAL SAS es una empresa importadora y comercializadora de productos alimenticios legalmente constituida desde el año (1995) y perteneciente a la familia

Ardila-Arenas del departamento de Santander. Desde su creación la empresa ha representado marcas internacionalmente reconocidas y de empresas transnacionales tales como Kraft Foods Y Mondelez Internacional, en donde se han importado productos desde salsas de tomate, mayonesa, quesos para untar, galletas Oreo y chocolates Milka y Toblerone entre otros.

Representaciones ANKAL SAS pertenece 100% al Family Office de Inversiones Arar SAS junto a otras grandes compañías de Santander de diferentes sectores económicos entre las cuales se encuentran Rayco, Promotores del oriente ICBF entre otras.

Figura 1. Empresas pertenecientes con control del Family Office



Desde el año (2020) Representaciones ANKAL SAS incluye dentro de su razón social a la empresa CACAOS SAS quien hasta el año (2019) también hizo parte del grupo de empresas del family office Inversiones Arar SAS y desde ese momento son fusionadas para que sea ANKAL quien se fortalezca no solo como empresa importadora de grandes marcas si no también como una empresa fabricante de productos derivados del Cacao en los cuales se pueden encontrar desde barras de chocolatinas en diferentes porcentajes como frutas cubiertas de chocolate entre otros productos y también desde ese año solo se maneja la representación de la empresa Mondelez

Internacional bajo las marcas de chocolate MILKA fabricada en Alemania, TOBLERONE fabricados en Suiza y la marca CADBURY fabricado en el Reino Unido y sus marcas propias SANCAO y MORANTE fabricadas en sus instalaciones.

La empresa se encuentra ubicada dentro del Parque Logístico Interpark en el municipio de Funza, Cundinamarca.

Figura 2. *Ubicación geográfica de la empresa*

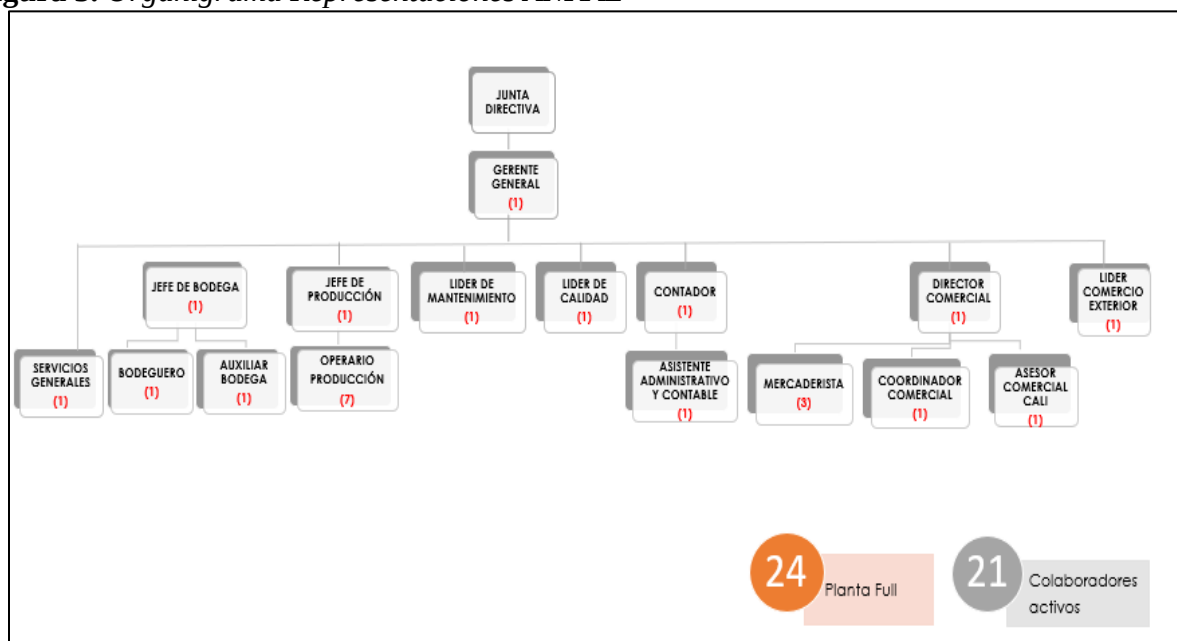


Tomado de Google Maps, (2023).

Representaciones ANKAL cuenta con su misión el dedicarse a la importación y comercialización exclusiva de productos de nuestros socios comerciales, así como a la producción de nuestra marca propia de productos de chocolatería fina, con el objetivo de alcanzar un óptimo desarrollo de imagen, ventas y rentabilidad en todos los canales de distribución en las principales ciudades de Colombia. su compromiso es llegar de manera oportuna y eficiente a sus clientes, brindando un excelente servicio de venta y merchandising que mantengan relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes. Y su visión es ser la mejor alternativa para las compañías multinacionales de consumo masivo que deseen penetrar en el mercado colombiano. Para el año

(2027), se esforzará por ser reconocidos por sus clientes comerciales como una empresa líder en la comercialización y producción de marcas líderes mundialmente y por ofrecer un excelente nivel de servicio. Continuara innovando en la producción de marcas propias y en la comercialización de productos de sus socios comerciales para lograr un crecimiento sostenible y una presencia más fuerte en el mercado colombiano e internacional con su marca propia.

Figura 3. Organigrama Representaciones ANKAL



Adaptado del organigrama (ANKAL ,2023).

2. Marco referencial

2.1 Marco conceptual

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este (PMI, 2017). En el contexto del proyecto “Desarrollo de un Plan Estratégico de Exportación para Impulsar el

Crecimiento de Representaciones ANKAL SAS”, la gestión de proyectos se convierte en una disciplina esencial para gerenciar el desarrollo de un plan de exportación integral. Este plan está destinado a las chocolatinas de la marca SANCAO, producidas por Representaciones ANKAL SAS, con destino al país latinoamericano con mayor potencial identificado a través de un estudio de mercado. La gestión de proyectos permite a Representaciones ANKAL SAS planificar, ejecutar, controlar y cerrar este proyecto de forma eficiente y efectiva, asegurando que se cumplan los objetivos específicos y se logre el objetivo general. En el entorno empresarial actual, la gestión de proyectos tiene una elevada importancia, ya que permite a las empresas como Representaciones ANKAL SAS alcanzar sus metas estratégicas e impulsar su crecimiento.

Para la gestión de proyectos se han seleccionado las buenas prácticas del PMBOK 6ta edición como referencia. El PMBOK es una guía desarrollada por el Project Management Institute (PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, administración y dirección de proyectos (PMI, 2017). Esta guía proporciona técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos necesarios para llevar a cabo un proyecto exitoso.

Los procesos de gestión de proyectos se agrupan en cinco grupos: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Estos grupos describen las fases lógicas por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su finalización (PMI, 2017). En el caso de Representaciones ANKAL, estos grupos se aplican de la siguiente manera:

- **Iniciación:** en esta fase se define el alcance del proyecto, se identifican los interesados, se establecen los objetivos y se aprueba la carta del proyecto. El proyecto consiste en crear un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio basado en la guía de buenas prácticas PMBOK.

- Planificación: en esta fase se desarrolla el plan de gestión del proyecto, que incluye los planes de gestión del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, riesgo, adquisiciones e interesados. Estos planes definen cómo se gestionarán las diferentes áreas de conocimiento del proyecto y cómo se alcanzarán los objetivos establecidos.
- Ejecución: en esta fase se llevan a cabo las actividades del proyecto según lo planificado. Se realizan las tareas necesarias para producir los entregables del proyecto, como el análisis del mercado objetivo, la selección de la estrategia de exportación, la elaboración del presupuesto y el cronograma, la obtención de los permisos y certificados requeridos, la implementación del plan de marketing y logística, entre otras.
- Monitoreo y control: en esta fase se supervisa y controla el avance y el desempeño del proyecto. Se mide el progreso del proyecto con respecto al plan de gestión del proyecto y se identifican y resuelven las desviaciones o problemas que puedan surgir. Se realizan acciones correctivas o preventivas para asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad y satisfacción del cliente.
- Cierre: en esta fase se finaliza el proyecto y se entregan los resultados al cliente. Se verifica que todos los entregables hayan sido completados y aceptados por el cliente. Se realiza una evaluación del proyecto y se documentan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.

El ciclo de vida del proyecto describe las etapas por las que atraviesa un proyecto desde su concepción hasta su conclusión. Estas etapas están determinadas por la naturaleza y complejidad del proyecto, así como por las necesidades y expectativas del cliente (PMI, 2017). En el contexto de la metodología PMBOK, el ciclo de vida del proyecto se compone de cuatro fases:

Inicio: En esta fase, se definen los objetivos del proyecto, se identifican los interesados clave y se establece la viabilidad del proyecto.

Planificación: Aquí se crea un plan detallado que incluye la definición de alcance, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos.

Ejecución: Se llevan a cabo las actividades planificadas, se gestionan los recursos y se monitorea el progreso.

Cierre: Se finalizan las actividades del proyecto, se evalúa el desempeño y se documentan las lecciones aprendidas.

Estas fases coinciden con los grupos de procesos definidos anteriormente en el PMBOK. Es importante aplicar estas etapas de manera efectiva para garantizar el éxito del proyecto.

Además de los grupos de procesos y las áreas de conocimiento, existen otros elementos conceptuales que son considerados pertinentes para la gestión de proyectos, como los siguientes: Principios de gestión de proyectos: Son las pautas generales que orientan la práctica de la gestión de proyectos y que reflejan los valores y la ética del PMI. La séptima edición del PMBOK establece 12 principios de gestión de proyectos, que son los siguientes (PMI, 2021):

- Ser un buen administrador: actuar con integridad y responsabilidad, respetando las normas y regulaciones aplicables al proyecto.
- Crear un entorno colaborativo: fomentar una cultura de confianza, apertura, respeto y diversidad entre los miembros del equipo y los interesados.
- Participar efectivamente con los interesados: identificar, involucrar y satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, tanto internos como externos al proyecto.
- Centrarse en el valor: entregar resultados que aporten valor al cliente y a la organización, alineados con la estrategia y los objetivos del proyecto.

- Reconocer, evaluar y responder a la incertidumbre del sistema: anticipar y gestionar las interacciones e interdependencias entre los elementos del proyecto y su entorno, así como los riesgos y oportunidades asociados.
- Liderar el cambio: influir positivamente en el cambio, adaptarse al cambio y facilitar el cambio en el proyecto y en la organización.
- Adaptarse a medida que avanza el proyecto: aplicar un enfoque flexible e iterativo para planificar y ejecutar el proyecto, ajustando el alcance, el tiempo, el costo y la calidad según sea necesario.
- Habilitar el aprendizaje del proyecto: promover el aprendizaje continuo durante el proyecto, capturando y compartiendo las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.
- Apoyar el rendimiento del equipo: Desarrollar y empoderar al equipo del proyecto, proporcionando las condiciones, los recursos y el apoyo necesarios para lograr los objetivos del proyecto.
- Aplicar un pensamiento holístico: considerar el proyecto como parte de un sistema mayor, teniendo en cuenta las interrelaciones entre los componentes del proyecto, los interesados, la organización y el entorno.
- Navegar por la complejidad: reconocer y abordar los factores que dificultan o complican la gestión del proyecto, como la ambigüedad, la dinámica, la emergencia o la imprevisibilidad.
- Optimizar el flujo de valor del proyecto: maximizar el valor entregado al cliente y a la organización mediante la aplicación de principios ágiles o lean.

- Herramientas y técnicas de gestión de proyectos: son los medios o métodos que se utilizan para realizar las actividades del proyecto. Existen diversas herramientas y técnicas para cada área de conocimiento o proceso del proyecto. Algunos ejemplos son (PMI, 2017):
- Análisis de requisitos: es una técnica que consiste en definir, documentar y validar los requisitos del cliente y del proyecto. Permite establecer el alcance del proyecto y sus entregables.
- Estimación paramétrica: es una técnica que consiste en utilizar una relación estadística entre variables históricas para calcular una estimación de tiempo o costo para una actividad o un componente del proyecto. Permite elaborar el presupuesto y el cronograma del proyecto.
- Diagrama de red: es una herramienta que consiste en representar gráficamente las actividades del proyecto y sus dependencias lógicas. Permite determinar la ruta crítica del proyecto y su duración total.
- Matriz RACI: es una herramienta que consiste en asignar roles y responsabilidades a los miembros del equipo o a los interesados para cada actividad o entregable del proyecto. RACI son las siglas de Responsible (responsable), Accountable (Encargado), Consulted (Consultado) e Informed (Informado). Permite definir el plan de comunicación del proyecto.
- Análisis FODA: es una técnica que consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas y externas que afectan al proyecto. Permite realizar el análisis de riesgos del proyecto.

2.2 Marco legal

Tabla 1. *Marco legal*

Normativa Legal y Normas ISO	Descripción
Ley 590 de 2000	Establece el régimen para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes) en Colombia, lo que puede ser relevante para empresas exportadoras.
Decreto 2685 de 1999	Regula el régimen de aduanas en Colombia, estableciendo los procedimientos y requisitos para la importación y exportación de bienes.
Resolución 1445 de 2006 (ICONTEC)	Establece las normas técnicas para la etiquetación de productos en Colombia, lo que es esencial para la exportación de productos que cumplan con los estándares.
Norma ISO 9001:2015	Define los requisitos para un sistema de gestión de calidad que puede ser aplicado a diversas industrias y es reconocido internacionalmente.
Norma ISO 14001:2015	Establece los requisitos para un sistema de gestión ambiental, lo que puede ser relevante para productos con consideraciones ambientales.
Acuerdo de Asociación entre Colombia y la Unión Europea	Establece las condiciones de comercio entre Colombia y la Unión Europea, lo que afecta a las exportaciones a este mercado.
Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos	Regula las condiciones de comercio entre Colombia y Estados Unidos, incluyendo reducción de aranceles y barreras comerciales.
Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo)	Contiene disposiciones relacionadas con la promoción de exportaciones y el acceso a mercados internacionales.
Decreto 1071 de 2015 (Reglamentario del Comercio Exterior)	Establece las normas y procedimientos para la importación y exportación en Colombia, incluyendo regímenes especiales.
Resolución 2400 de 1979 (Ministerio de Salud)	Establece las regulaciones sanitarias para la producción y exportación de alimentos, incluyendo chocolates.
Resolución 1511 de 2011	Establece los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y sus productos para consumo humano.
Norma para el Chocolate y los Productos del Chocolate CODEX STAN 87-1981	Norma internacional que se aplica al chocolate y los productos del chocolate destinados al consumo humano.
Nuevas Normas o Estándares para la Cadena de Cacao	Normas establecidas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) que definen requisitos para la producción de cacao y sus derivados.

2.3 Estado del arte

Colombia es un importante actor en el mercado internacional de alimentos, con una presencia creciente en la exportación de productos como el chocolate. La gestión de riesgos asociados con la exportación es un aspecto crítico para estas empresas, y se han implementado varios sistemas de inocuidad para garantizar la calidad y seguridad de los productos (García, 2021).

Los cambios en las tasas de cambio son un factor importante que puede afectar a las empresas exportadoras. Un estudio de la Revista Facultad de Ciencias Económicas destaca cómo la fluctuación del tipo de cambio puede influir en el comercio internacional (Gómez & Sánchez, 2020). Asimismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia informa que las exportaciones manufactureras, agropecuarias y de alimentos volvieron a crecer en el primer semestre de 2021, destacando el aumento de 146,5 % en las exportaciones de productos lácteos y huevos de aves (MinCIT, 2021).

En cuanto a la variabilidad de la oferta, Colombia ha demostrado un aumento en su oferta exportadora en los productos agropecuarios, alimentos y bebidas. Sin embargo, existen desafíos relacionados con la calidad e inocuidad de los alimentos (ProColombia, 2020; Rodríguez & Gómez, 2019). El Ministerio de Agricultura de Colombia reporta que las exportaciones agropecuarias cerraron con cifras récord en 2021 con ventas por US\$9.418 millones y un crecimiento del 19,9%, destacando importantes crecimientos en algunos productos como la carne bovina, la leche y derivados, la lima Tahití y el aguacate Hass (MinAgricultura, 2022).

Las regulaciones comerciales internacionales también juegan un papel crucial. Desde el ingreso de Colombia a la Organización Mundial del Comercio (OMC) a mediados de los años noventa, las exportaciones han mostrado un crecimiento anual (García y Gómez, 2018).

Sin embargo, el Informe sobre el Comercio y Desarrollo 2023 de la UNCTAD advierte sobre el estancamiento de la economía global y cómo esto puede afectar al comercio internacional (UNCTAD, 2023). Por otro lado, un artículo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destaca cómo América Latina y el Caribe pueden aprovechar las oportunidades que se abren al comercio por la demanda mundial de alimentos (BID, 2023).

Finalmente, los problemas de calidad son un desafío significativo para las empresas que exportan alimentos. Un informe ejecutivo sobre las necesidades y brechas de calidad en la cadena productiva del cacao y sus derivados destaca cómo los productos contaminados y de mala calidad pueden dañar el desarrollo económico del país (Fedecacao, 2020; Pérez y López, 2019).

3. Áreas de conocimiento

La Guía del PMBOK® en su sexta edición define a todo proyecto como un esfuerzo temporal, es decir que tiene un principio y un final, que busca originar un producto, servicio o resultado único y que se desarrolla gradualmente (Lledó, 2017, p.31). y se va desplegando gradualmente a lo largo de su ciclo de existencia.

Para lograr esta tarea, la guía presenta una serie de procesos que deben ejecutarse durante la administración de un proyecto. Estos procesos se agrupan en cinco etapas y diez áreas de conocimiento, cuya aplicación busca una gestión eficiente de las actividades para alcanzar el éxito del proyecto. Este éxito se traduce en el control y cumplimiento de la triple restricción: alcance, tiempo y costo.

Los procesos se estructuran a partir de entradas, que luego se procesan utilizando herramientas y técnicas para obtener resultados. A continuación, se detallan las principales salidas

de los grupos de procesos de inicio y planificación para las diez áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK® en su sexta edición.

3.1 Gestión de la integración del proyecto

La gestión de la integración de proyectos, según el PMBOK, es un componente fundamental en la dirección y ejecución exitosa de proyectos. Consiste en coordinar todas las partes del proyecto, desde tareas y recursos hasta partes interesadas, para lograr los objetivos establecidos. Esto implica tomar decisiones, resolver conflictos y evaluar los recursos disponibles. La gestión de la integración garantiza que los proyectos no se manejen de forma aislada y considera cómo se relacionan entre sí las distintas partes del proyecto y con otras áreas de la empresa. (Lledó, 2017).

3.1.1. Acta de constitución del proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto (PID) es un documento fundamental que autoriza y establece las bases para iniciar un proyecto. Contiene información esencial que guía al equipo desde el principio y sienta las expectativas y restricciones del proyecto.

Tabla 2. Acta de constitución del proyecto

Acta de constitución del proyecto	
Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Creación de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio	PERA
Descripción del proyecto:	
Representaciones ANKAL, una empresa colombiana especializada en la fabricación y distribución de chocolates Premium, se encuentra ante un desafío significativo en su estrategia de ventas. A pesar de haber logrado un posicionamiento exitoso en grandes superficies y supermercados a nivel nacional durante sus 25 años de operación, la empresa ha encontrado limitaciones en el canal tienda a tienda (TAT) debido a la naturaleza de alto valor de su producto, que no es un elemento común en la cesta familiar.	
En este contexto, Representaciones ANKAL ha reconocido la necesidad de desarrollar una estrategia única para superar el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) en las ventas mientras elabora su pronóstico de ventas	

Acta de constitución del proyecto

para 2023. A pesar de su sólida presencia a nivel nacional, la empresa comprende que ha alcanzado su máximo potencial en este sector y que no puede depender únicamente del mercado local para impulsar las ventas de manera significativa.

Este desafío se ve agravado por el contexto de una economía nacional afectada por la crisis económica y la devaluación del peso colombiano. Además, el costo y el margen de beneficio de los productos importados de la empresa, como los chocolates Milka y Toblerone, se han visto afectados por el constante fortalecimiento del dólar.

Por lo tanto, el proyecto “Desarrollo de un Plan Estratégico de Exportación para Impulsar el Crecimiento de Representaciones ANKAL SAS” se propone como una solución a estos desafíos. El objetivo es desarrollar un plan de exportación integral para las chocolatinas de la marca SANCAO, con destino al país latinoamericano con mayor potencial identificado a través de un estudio de mercado. Este enfoque permitirá a Representaciones ANKAL diversificar su mercado, superar las limitaciones del mercado local y continuar impulsando su crecimiento en medio de un entorno económico desafiante.

Definición del producto del proyecto:

El proyecto de internacionalización de Representaciones ANKAL es esencial debido a los desafíos actuales que enfrenta la empresa. Este proyecto es crucial para el futuro de la organización, ya que su estrategia de ventas actual enfrenta problemas y es necesario buscar nuevas oportunidades de crecimiento. La implementación del proyecto permitirá a Representaciones ANKAL superar el estancamiento del mercado nacional y expandirse a nivel internacional. Esto resultará en un aumento significativo de las ventas al llegar a nuevos segmentos de consumidores y mercados potenciales. Los beneficios se extenderán a diferentes partes interesadas, incluyendo la empresa, la economía local y los consumidores.

Además, el proyecto aportará un nuevo conocimiento y valor al mercado internacional. Representaciones ANKAL es reconocida por su experiencia y excelencia en la producción de chocolates de alta calidad. Al expandir su presencia internacional, compartirá su experiencia y conocimientos con nuevos mercados, enriqueciendo la diversidad y calidad de los productos disponibles. Esto no solo fortalecerá la posición de Representaciones ANKAL en el mercado internacional, sino que también contribuirá a la promoción de la industria del chocolate colombiano a nivel global.

Finalmente, este proyecto se alinea con la estrategia general de la organización de diversificar su mercado y continuar impulsando su crecimiento en medio de un entorno económico desafiante. Al lograr estos objetivos, Representaciones ANKAL estará en una posición más fuerte para enfrentar futuros desafíos y oportunidades.

Definición de requisitos del proyecto:

Funcionales:

- Fichas Técnicas de los Productos.
- Registros Sanitarios.
- Requisitos Legales para la Exportación desde Colombia.
- Requisitos Legales para el Ingreso a los Países Seleccionados.

No funcionales:

- Tiempo Requerido para la Entrega de Datos.
- Requisitos de Calidad del Producto.
- Tiempos de Entrega para Cotizaciones.
- Elegibilidad del Departamento de Comercio Exterior.

Objetivos del proyecto:

Concepto	Objetivos	Criterio de éxito
1. Alcance	El proyecto se desarrolla para solucionar las necesidades de internacionalización de Representaciones ANKAL. Esto incluye la creación de un departamento de comercio exterior, la identificación de los productos a	El proyecto se realiza bajo la metodología PMBOK,

Acta de constitución del proyecto		
	exportar y los posibles países interesados, la solución a las necesidades de producción para cumplir con la meta, y la generación de propuestas económicas a los clientes identificados.	
2. Tiempo	El tiempo requerido para el desarrollo del proyecto es de 208 días	Programado con Project Manager
3. Costo	El costo calculado para el proyecto es de \$19.748.960	Costos calculados bajo presupuesto y ejecutados con Project Manager.
Finalidad del proyecto		
El propósito principal de este proyecto es diseñar un plan de exportación integral para Representaciones ANKAL SAS, utilizando la metodología de buenas prácticas del PMBOK. Este diseño se centrará en la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO, con destino al país latinoamericano con mayor potencial identificado a través de un estudio de mercado. El objetivo final es impulsar el crecimiento del negocio al incrementar las ventas internacionales en un 20% en los próximos 2 años. Este proyecto se alinea con la estrategia general de la organización de diversificar su mercado y continuar impulsando su crecimiento en medio de un entorno económico desafiante. Además, este proyecto forma parte del portafolio de iniciativas estratégicas de Representaciones ANKAL SAS, contribuyendo a su visión a largo plazo y a sus objetivos corporativos.		
Justificación del proyecto:		
Justificación cualitativa		Justificación cuantitativa
Internacionalización de la empresa Rep. ANKAL		Necesidad de expandirse al mercado internacional por saturación del mercado nacional.
Aumento de ventas		Generar nuevos ingresos para la empresa al encontrarse en una situación de bajos ingresos en el mercado actual.
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO:		
NOMBRE	Patricia Amaya, Roberto Garcia	
	NIVELES DE AUTORIDAD	
REPORTA A	Rafael Ardila	Presidente Compañía
SUPERVISA A	Diana Vázquez	Líder Comercio exterior
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA
Dirección y gestión del proyecto		MAR 01/08/23-MIÉ 31/01/24
Gestión de la integración del proyecto		MAR 01/08/23-VIE 11/08/23
Acta de constitución del proyecto		VIE 11/08/23-VIE 29/09/23
Gestión del alcance del proyecto		VIE 29/09/23-VIE 20/10/23
Gestión del cronograma del proyecto		VIE 20/10/23- JUE 26/10/23
Gestión de los costos del proyecto		VIE 27/10/23-VIE 03/11/23
Gestión de la calidad del proyecto		VIE 03/11/23-MIE 15/11/23
Gestión de los recursos del proyecto		JUE 16/11/23-VIE 01/12/23
Gestión de las comunicaciones del proyecto		VIE 01/12/23-VIE 15/12/23
Gestión de los riesgos del proyecto		VIE 15/12/23-MIÉ 10/01/24
Gestión de las adquisiciones del proyecto		MIÉ 10/01/24 - MIÉ 31/01/24
Gestión de los interesados del proyecto		MIÉ 10/01/24-MIÉ 31/01/24
Investigación y Análisis		JUE 01/02/24-VIE 29/03/24
Informe de análisis del mercado latinoamericano		LUN 04/03/24-VIE 15/03/24
Lista de oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO.		VIE 15/03/24-VIE 22/03/24

Acta de constitución del proyecto	
Evaluación de la demanda, preferencias y competidores en el mercado objetivo.	VIE 22/03/24-VIE 29/03/24
Estrategia de Exportación	VIE 29/03/24-VIE 19/04/24
Análisis de Adaptación del Producto.	VIE 29/03/24-VIE 05/04/24
Canales de Distribución y Logística Internacional	VIE 05/04/24-VIE 19/04/24
Cumplimiento Normativo	JUE 01/02/24-MIÉ 15/05/24
Identificación de Normativas y Regulaciones	JUE 01/02/24-MIÉ 15/05/24
Diseñar un plan de exportación	VIE 19/04/24-VIE 03/05/24
Aprobación Formal del Plan:	VIE 03/05/24- JUE23/05/24
Organizaciones o grupos organizacionales que intervienen en el proyecto.	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA
Inversiones ARAR SAS	Dueño de la compañía
PROCOLOMBIA	Facilitador para exportaciones
FEDECACAO	Apoyo en consecución de la materia prima.
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO:	
- No encontrar clientes interesados en el producto. - Desconocer la normatividad vigente - elegir de manera equivocada el país en que vamos a enfocar la exportación. - Riesgos de cambio en la demanda del mercado	
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO:	
- Encontrar más de un distribuidor en el país que se intenta penetrar con el producto. - SUPUESTOS: - Identificar si el producto SANCAO. tiene potencial para ser exportados y establecer los requisitos y regulaciones legales necesarias para llevar a cabo estas operaciones. - Determinar los países interesados en los productos que fabrica la empresa, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de exportación en los mercados más prometedores. - Identificar todas las normativas necesarias para el diseño del plan de exportaciones	
RESTRICCIONES:	
- Ofrecer productos que no sean del interés para los países ofertados - Restricciones legales para el ingreso a otros países que no sean posibles de cumplir. - Barreras arancelarias y comerciales	
Lista de interesados:	
Departamento de ventas	Gerente comercial Director comercial Coordinador comercial
Departamento comercio exterior	Líder comercio exterior Asistente comercio exterior
Producción	Jefe de Producción Jefe de Calidad
Logística	Jefe de Bodega y despachos Auxiliar de Bodega
Presupuesto preliminar del proyecto:	
Concepto	Monto (\$)

Acta de constitución del proyecto			
1. estudio de mercado a países latinoamericanos			\$12.000.000
2. Asesoría legal y e investigación de normativas nacionales e internacionales			\$ 2.000.000
3. Diseño del plan de exportaciones			\$ 5.000.000
4. OTROS COSTOS			\$ 1.000.000
TOTAL, LÍNEA BASE			\$ 20.000.000
5. RESERVA DE CONTINGENCIA 10%			\$ 2.000.000
Presupuesto total			\$ 22.000.000
Patrocinador que autoriza el proyecto:			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Rafael Ardila	Inversiones ARAR	Presidente	Octubre/2023

Adaptado de PMBOK 6th (2017).

3.2 Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto en la sexta edición del PMBOK (Project Management Institute, 2017) se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Esto implica definir y controlar lo que se incluye y lo que no se incluye en el proyecto. Aquí hay algunos puntos clave:

- Planificación: desarrollar un plan de gestión del alcance que documente cómo se definirá, validará y controlará el alcance del proyecto.
- Definición: detallar el trabajo necesario para cumplir los objetivos del proyecto.
- Creación de Estructura: descomponer los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.
- Verificación: asegurar que el proyecto incluye todos los entregables acordados y que se ajusta a los requisitos.

Estos procesos ayudan a evitar el desbordamiento del alcance, conocido como ‘scope creep’, y a mantener el proyecto en el camino correcto hacia sus objetivos.

La gestión del alcance del proyecto para el diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS es un proceso integral de retroalimentación continua, guiado por la información adquirida a lo largo de la implementación. Este enfoque estratégico busca definir con precisión nuevas actividades, duración, costos y los estándares de calidad necesarios. Se utilizan diversas herramientas, incluyendo reuniones y juicios de expertos en el equipo, para garantizar una toma de decisiones informada y efectiva.

- Dirección y gestión del proyecto: es una fase crucial en el diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS. aquí se establecen las bases para el éxito del proyecto. los aspectos clave incluyen:
- Análisis detallado del mercado latinoamericano: la gestión del alcance inicia con un análisis exhaustivo del mercado latinoamericano, identificando oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO. se recopila información crítica para trazar una ruta óptima, considerando normativas vigentes y aplicables al comercio internacional.
- Estrategia de exportación: se formula una estrategia de exportación efectiva dirigida al país latinoamericano identificado como el más prometedor en el estudio de mercado. esta fase implica la definición de actividades específicas para la exportación de productos, considerando la profundidad y el detalle del programa, tales como estrategias de marketing, logística de distribución y asociaciones comerciales.
- Cumplimiento normativo: en este contexto, el cumplimiento normativo se enfoca en entender y seguir las regulaciones y normas de exportación aplicables al país objetivo. se recopila la documentación necesaria, incluyendo permisos de exportación, requisitos aduaneros y cualquier regulación específica del mercado de destino.

- Diseñar un plan de exportación: la fase de planificación y programación del proyecto se centra en diseñar un plan detallado para implementar todas las acciones necesarias en el proceso de exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO al mercado latinoamericano

Este enfoque de gestión del alcance del proyecto, conforme al PMBOK 6ta edición, permite anticipar particularidades y condicionamientos potenciales, facilitando la implementación proactiva de soluciones efectivas para el éxito del diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS.

3.2.1 Planificación gestión de alcance

El plan de gestión del alcance del proyecto según el PMBOK (siglas de Project Management Body of Knowledge o Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos) es una herramienta esencial para garantizar el éxito de un proyecto. A través de una definición clara del alcance, una planificación adecuada y un control riguroso, se puede minimizar el riesgo de cambios no controlados y asegurar que el proyecto se complete dentro de los límites establecidos.

Tabla 3. *planificación gestión del alcance*

Alcance del proyecto	
Nombre del proyecto	Diseño De Un Plan De Exportación Para La Empresa Representaciones ANKAL SAS Para El Crecimiento Del Negocio
Director del proyecto	Héctor Onel Beltrán Serrano
Formuladores del proyecto	Roberto david garcia leon María Patricia Amaya Escobar
Fecha de elaboración	10/07/2023
Propósito del plan de gestión del alcance del proyecto	
Diseñar un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio, con la finalidad de expandir la competitividad a nivel internacional.	
Desarrollo del enunciado del alcance del proyecto	
Representaciones ANKAL SAS es una empresa con una trayectoria sólida en la importación y comercialización de productos alimenticios. Fundada en 1995 y perteneciente a la familia Ardila-Arenas en el departamento de Santander, ha sido un puente entre marcas internacionalmente reconocidas y el mercado colombiano. Entre los	

Alcance del proyecto

productos importados se encuentran salsas de tomate, mayonesa, quesos para untar, galletas Oreo y chocolates Milka y Toblerone, entre otros.

En 2020, Representaciones ANKAL SAS amplió su alcance al fusionarse con la empresa CACAOS SAS, que anteriormente formaba parte del grupo de empresas de Inversiones Arar SAS. Esta fusión fortaleció a Representaciones ANKAL no solo como importadora de grandes marcas, sino también como fabricante de productos derivados del cacao. Ahora, su portafolio incluye barras de chocolatinas en diferentes porcentajes, frutas cubiertas de chocolate y otras delicias. Además, desde ese año, Representaciones ANKAL se ha enfocado exclusivamente en representar a MONDELEZ INTERNACIONAL, con marcas de chocolate como MILKA (fabricada en Alemania), TOBLERONE (fabricada en Suiza) y CADBURY (fabricada en el Reino Unido), así como sus propias marcas SANCAO y MORANTE.

El contexto económico actual en Colombia presenta desafíos, como la devaluación del peso y la crisis económica. Para contrarrestar estos efectos negativos, Representaciones ANKAL busca diversificar sus ventas. La estrategia clave es la internacionalización, aprovechando la depreciación del peso frente al dólar. El objetivo es aumentar las ventas en el extranjero sin comprometer los márgenes de ganancia. La pregunta fundamental es cómo lograr este proceso de expansión con éxito, manteniendo la competitividad y la rentabilidad en el mercado global.

Nota: la presente tabla indica el alcance del proyecto a realizar. Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

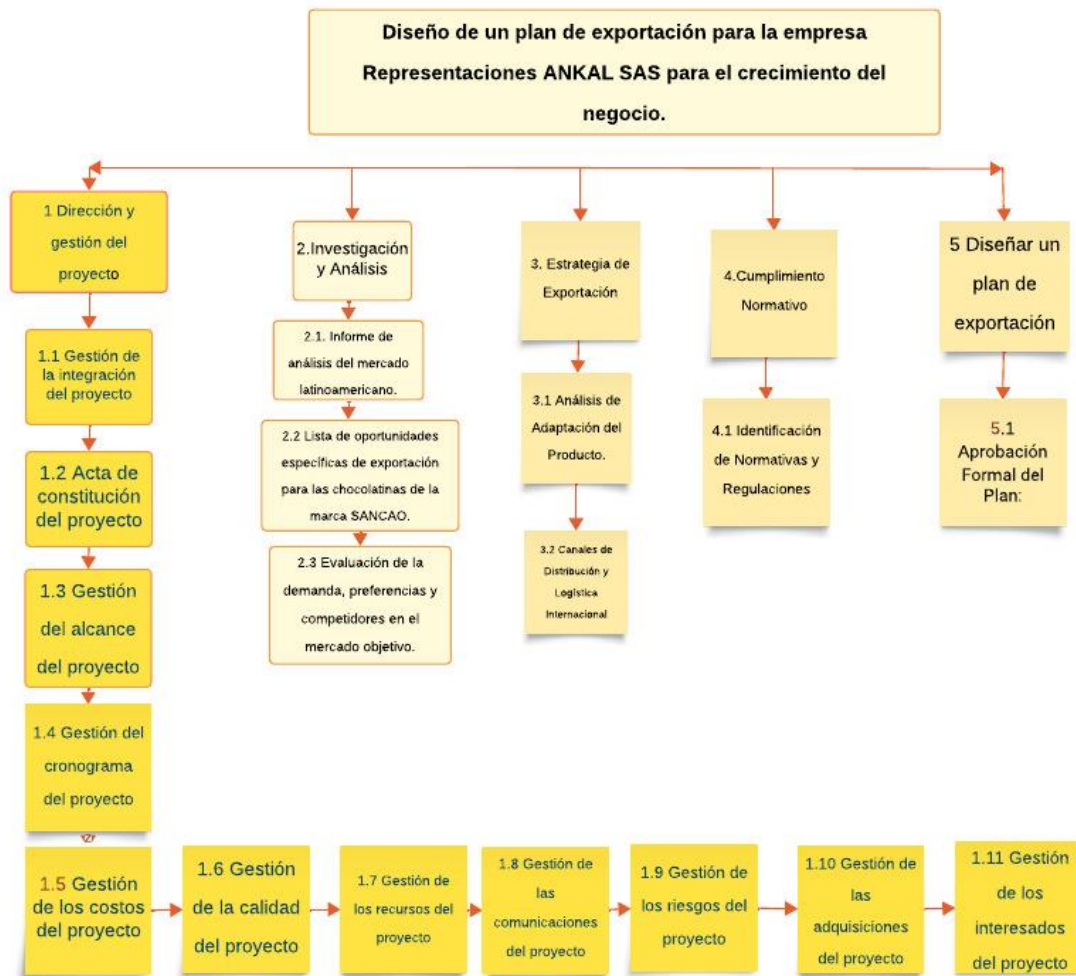
3.2.2 Estructura de desglose de trabajo

Para cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto de creación de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS, es esencial estructurar el trabajo que se realizará. La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) nos permite descomponer el proyecto en elementos organizados jerárquicamente. En este caso, hemos identificado cinco fases clave:

Dirección y Gestión del Proyecto es una fase crucial en la creación del plan de exportación de Representaciones ANKAL SAS. Aquí se establecen las bases para el éxito del proyecto. Los aspectos clave incluyen:

- Gestión de la integración del proyecto: Coordinación de todas las partes del proyecto para lograr los objetivos.
- Acta de constitución del proyecto: Documento que autoriza formalmente el inicio del proyecto.
- Gestión del alcance del proyecto: Definición precisa de actividades, duración, costos y estándares de calidad.

- Gestión del Cronograma del Proyecto: Planificación y seguimiento de las fechas y plazos.
- Gestión de los costos del proyecto: Control de los gastos y presupuesto.
- Gestión de la calidad del proyecto: Aseguramiento de la calidad en todas las etapas.
- Gestión de los recursos del proyecto: Asignación y administración de los recursos necesarios.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: Coordinación de la información entre las partes interesadas.
- Gestión de los riesgos del proyecto: Identificación y mitigación de riesgos.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: Proceso de adquirir bienes y servicios necesarios.
- Gestión de los interesados del proyecto: Involucramiento y comunicación con todas las partes interesadas.
- Investigación y análisis: aquí se realizará un análisis exhaustivo del mercado latinoamericano. los entregables incluyen un informe de análisis, una lista de oportunidades específicas de exportación y una evaluación de la demanda y competidores en el mercado objetivo.
- Estrategia de Exportación: se formulará una estrategia efectiva dirigida al país identificado como el más prometedor en el estudio de mercado.
- Cumplimiento Normativo: se investigarán y comprenderán todas las regulaciones y normas de exportación aplicables en el país seleccionado.
- Diseñar un plan de exportación: aquí se definirán las acciones concretas para llevar a cabo el diseño del plan de exportación.

Figura 4. EDT (estructura de desglose de trabajo)

3.2.3 Diccionario EDT (estructura de desglose de trabajo)

El diccionario de la EDT proporciona detalles específicos sobre cada elemento de la estructura de desglose del trabajo. Incluye información sobre entregables, hitos, alcance, duración, recursos, costos y miembros del equipo asignados. Es fundamental para la planificación, estimación de costos, programación y seguimiento del proyecto.

Tabla 4. *Diccionario de dirección y gestión del proyecto*

ID del Paquete: 1	Nombre del paquete de trabajo: dirección y gestión del proyecto
Descripción	Coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la ejecución del proyecto, asegurando su alineación con los objetivos y metas establecidos.
Principales hitos	Gestión de la integración del proyecto. Acta de constitución del proyecto. Gestión del alcance del proyecto. Gestión del cronograma del proyecto. Gestión de los costos del proyecto. Gestión de la calidad del proyecto. Gestión de los recursos del proyecto. Gestión de las comunicaciones del proyecto. Gestión de los riesgos del proyecto. Gestión de las adquisiciones del proyecto.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: <i>Héctor Onel Beltrán Serrano</i>, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Todos los aspectos del proyecto deben ser integrados y coordinados de manera efectiva. El acta de constitución del proyecto debe ser aprobada y entendida por todos los interesados. El alcance del proyecto debe estar claramente definido y documentado. El cronograma del proyecto debe ser realista y cumplir con los plazos establecidos. Los costos del proyecto deben ser controlados y gestionados dentro del presupuesto asignado. La calidad del proyecto debe cumplir con los estándares definidos. Los recursos del proyecto deben ser asignados y utilizados de manera eficiente. Las comunicaciones del proyecto deben ser claras y efectivas entre todas las partes interesadas. Los riesgos del proyecto deben ser identificados, evaluados y gestionados de manera proactiva. Las adquisiciones necesarias para el proyecto deben ser planificadas y ejecutadas según lo requerido.
Actividades identificar	Identificar y documentar las necesidades y requisitos del proyecto. Definir los objetivos y metas del proyecto en conjunto con las partes interesadas. Establecer un sistema de control de cambios para gestionar cualquier modificación en el alcance, cronograma o presupuesto del proyecto. Designar roles y responsabilidades para los miembros del equipo del proyecto.
Supuestos	Los recursos necesarios estarán disponibles según lo planificado.

ID del Paquete: 1	Nombre del paquete de trabajo: dirección y gestión del proyecto
	El equipo del proyecto estará comprometido y disponible para cumplir con las tareas asignadas.
Riesgos:	Cambios en los requisitos del proyecto que puedan afectar su alcance y cronograma. Problemas de comunicación entre los miembros del equipo y las partes interesadas.
Duración	mar 01/08/23 - mié 31/01/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 5. *Diccionario de gestión de la integración del proyecto*

Id del paquete: 1.1	Nombre del paquete de trabajo: gestión de la integración del proyecto
Descripción	Coordinar todas las actividades del proyecto para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos y que se cumplan los requisitos del cliente.
Principales hitos	Identificación de los objetivos y metas del proyecto. Desarrollo del plan de gestión del proyecto. Coordinación de las actividades y recursos del proyecto. Monitoreo y control del desempeño del proyecto.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El plan de gestión del proyecto aborda todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. Las actividades del proyecto se ejecutan de acuerdo con el plan establecido y los recursos asignados.
Actividades identifica	Definir los objetivos y metas del proyecto en consulta con las partes interesadas. Desarrollar un enfoque de gestión integral que incluya la integración de todos los aspectos del proyecto. Establecer un sistema de comunicación eficaz para coordinar las actividades del equipo y reportar el progreso del proyecto.
Supuestos	Los recursos necesarios estarán disponibles según lo planificado.
Riesgos	Cambios en los requisitos del proyecto que puedan afectar su alcance y cronograma. Problemas de comunicación o coordinación entre los miembros del equipo del proyecto.
Duración	mar 01/08/23 - vie11/08/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 6. *Diccionario acta de constitución del proyecto*

Id del paquete: 1.2	Nombre del paquete de trabajo: acta de constitución del proyecto
Descripción	Crear un documento formal que autorice oficialmente el inicio del proyecto, estableciendo su alcance, objetivos y responsabilidades del equipo.
Principales hitos	Reunión inicial para definir el propósito y los objetivos del proyecto. Elaboración del documento del acta de constitución del proyecto. Revisión y aprobación del acta de constitución del proyecto por parte de las partes interesadas.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El acta de constitución del proyecto define claramente el propósito, alcance, objetivos, entregables y restricciones del proyecto. El acta de constitución del proyecto es revisada y aprobada por todas las partes interesadas relevantes.
Actividades identificar	Definir el propósito y los objetivos del proyecto. Identificar los principales interesados y sus roles y responsabilidades. Establecer los límites y alcance del proyecto. Documentar los supuestos y restricciones del proyecto.
Supuestos	Las partes interesadas están disponibles para participar en la reunión inicial y revisar el acta de constitución del proyecto. Se cuenta con la información necesaria para definir claramente el propósito y los objetivos del proyecto.
Riesgos	Falta de consenso entre las partes interesadas sobre el propósito y los objetivos del proyecto.
Duración	vie 11/08/23 - vie 29/09/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 7. *Diccionario gestión del alcance del proyecto*

Id del paquete: 1.3	Nombre del paquete de trabajo: gestión del alcance del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se enfoca en la gestión del alcance del proyecto, lo que implica definir, controlar y gestionar los límites del proyecto, así como sus entregables.
Principales hitos	Planificación Gestión De Alcance. Estructura de desglose de trabajo. Diccionario EDT (Estructura De Desglose De Trabajo)
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	La declaración de alcance del proyecto define claramente los límites del proyecto y sus entregables. La declaración de alcance del proyecto es revisada y aprobada por todas las partes interesadas relevantes.
Actividades identificar	Planificación Gestión De Alcance. Estructura de desglose de trabajo. Diccionario EDT (Estructura De Desglose De Trabajo)
Supuestos	Las partes interesadas proporcionarán información precisa y oportuna sobre los requisitos del proyecto. Se contará con los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión del alcance del proyecto de manera efectiva.
Riesgos	Cambios frecuentes en los requisitos del proyecto que puedan afectar el alcance. Falta de claridad en los requisitos del cliente o de las partes interesadas
Duración	vie 29/09/23- vie 20/10/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 8. *Diccionario gestión del cronograma del proyecto*

ID del Paquete: 1.4	Nombre del paquete de trabajo: gestión del cronograma del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se enfoca en la planificación, seguimiento y control del cronograma del proyecto, lo que implica establecer una secuencia de actividades, estimar la duración de cada actividad y desarrollar un cronograma.

ID del Paquete: 1.4	Nombre del paquete de trabajo: gestión del cronograma del proyecto
Principales hitos	planificación de la gestión del cronograma Lista de las actividades del proyecto Estimación de tiempos Desarrollo del cronograma
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El cronograma del proyecto refleja una secuencia lógica de actividades y sus duraciones. El cronograma del proyecto es revisado y aprobado por todas las partes interesadas relevantes.
Actividades identificar	planificación de la gestión del cronograma Lista de las actividades del proyecto Estimación de tiempos Desarrollo del cronograma
Supuestos	Las estimaciones de duración de las actividades se basan en información precisa y confiable. Las dependencias entre las actividades se entienden claramente y se pueden cumplir según lo planeado.
Riesgos	Cambios en los requisitos del proyecto que afecten la secuencia o duración de las actividades. Retrasos en la entrega de recursos clave necesarios para completar las actividades según lo programado.
Duración:	vie 20/10/23- jue 26/10/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 9. *Diccionario gestión de los costos del proyecto*

Id del paquete: 1.5	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los costos del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se centra en la planificación, seguimiento y control de los costos asociados con la ejecución del proyecto. Implica estimar los costos de los recursos necesarios, desarrollar un presupuesto y garantizar que el proyecto se ejecute dentro de ese presupuesto.

Id del paquete: 1.5	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los costos del proyecto
Principales hitos	Gestión de los costos del proyecto. Planificación De Gestión De Los Costos Del Proyecto. Presupuesto del proyecto.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El presupuesto del proyecto refleja de manera precisa los costos estimados de los recursos necesarios. Los costos reales se mantienen dentro del presupuesto definido para el proyecto
Actividades identificar	Gestión de los costos del proyecto. Planificación De Gestión De Los Costos Del Proyecto. Presupuesto del proyecto.
Supuestos	Las estimaciones de costos se basan en información precisa y actualizada. Los precios de los recursos y materiales permanecerán estables durante la ejecución del proyecto.
Riesgos	Aumento inesperado en los costos de los recursos. Cambios en el alcance del proyecto que no están acompañados de ajustes en el presupuesto.
Duración	vie 27/10/23 - vie 03/11/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 10. *Diccionario gestión de la calidad del proyecto*

ID del Paquete: 1.6	Nombre del paquete de trabajo: gestión de la calidad del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se enfoca en garantizar que los productos o servicios entregados por el proyecto cumplan con los estándares de calidad establecidos. Implica planificar, asegurar y controlar la calidad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
Principales hitos	Planificación de la Gestión de la calidad del proyecto. Estándares de calidad
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado.

ID del Paquete: 1.6	Nombre del paquete de trabajo: gestión de la calidad del proyecto
	María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Los productos o servicios entregados cumplen con los estándares de calidad definidos. Se implementan medidas de mejora continua basadas en los resultados del control de calidad.
Actividades identificar	Planificación de la Gestión de la calidad del proyecto. Estándares de calidad.
Supuestos	Los criterios de calidad están claramente definidos y acordados con las partes interesadas. Se cuenta con los recursos y la capacitación necesarios para implementar el sistema de gestión de la calidad.
Riesgos	Falta de adopción de estándares de calidad por parte de los equipos involucrados. Cambios en los requisitos del cliente que afecten los estándares de calidad establecidos.
Duración	VIE 03/11/23- MI 15/11/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 11. *Diccionario gestión de los recursos del proyecto*

ID del Paquete: 1.7	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los recursos del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se concentra en la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. Implica la asignación adecuada de recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con los objetivos del proyecto dentro de los límites de tiempo y presupuesto establecidos.
Principales Hitos	Asignación de Los Recursos Del Proyecto
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Los recursos necesarios para el proyecto están disponibles en el momento adecuado y en la cantidad adecuada. Los recursos se utilizan de manera eficiente y efectiva para cumplir con los objetivos del proyecto.

ID del Paquete: 1.7	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los recursos del proyecto
Actividades identificar	Asignación de Los Recursos Del Proyecto
Supuestos	Los recursos estarán disponibles según lo programado y dentro del presupuesto asignado. Se cuenta con los procedimientos adecuados para la adquisición y gestión de recursos externos si es necesario.
Riesgos	Escasez de recursos clave en momentos críticos del proyecto. Cambios en la disponibilidad de recursos debido a factores externos, como restricciones presupuestarias o limitaciones de mercado.
Duración	jue 16/11/23 – vie 01/12/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 12. *Diccionario gestión de las comunicaciones del proyecto*

ID del Paquete: 1.8	Nombre del paquete de trabajo: gestión de las comunicaciones del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se enfoca en planificar, ejecutar y controlar las comunicaciones dentro del proyecto y con las partes interesadas. Implica establecer un plan de comunicación, determinar qué información se compartirá, con quién y cómo se distribuirá.
Principales hitos	planificación de las Gestión de las comunicaciones del proyecto Estrategia de comunicaciones
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El plan de comunicación del proyecto está desarrollado y aprobado por todas las partes interesadas relevantes. Las comunicaciones se realizan de manera efectiva y oportuna, garantizando que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento adecuado.
Actividades identificar	planificación de las Gestión de las comunicaciones del proyecto Estrategia de comunicaciones

ID del Paquete: 1.8	Nombre del paquete de trabajo: gestión de las comunicaciones del proyecto
Supuestos	Las partes interesadas están dispuestas a participar en las comunicaciones del proyecto según lo planeado. Se cuenta con los recursos necesarios para implementar el plan de comunicación, como herramientas de comunicación y personal capacitado.
Riesgos	Falta de claridad en la información comunicada, lo que puede llevar a malentendidos o decisiones incorrectas. Interrupciones en las comunicaciones debido a problemas técnicos o conflictos entre las partes interesadas.
Duración	vie 01/12/23 - vie 15/12/23
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 13. *Diccionario gestión de los riesgos del proyecto*

ID del paquete: 1.9	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los riesgos del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se centra en la identificación, evaluación, mitigación y seguimiento de los riesgos que pueden afectar el éxito del proyecto
Principales hitos	Planificación de los riesgos Identificación de riesgos
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Se ha desarrollado un registro de riesgos que identifica los riesgos potenciales y su impacto en el proyecto. Se han implementado estrategias de respuesta a los riesgos para mitigar su impacto en el proyecto.
Actividades identificar	Planificación de los riesgos Identificación de riesgos
Supuestos	El equipo de proyecto tiene acceso a la información necesaria para identificar y evaluar los riesgos del proyecto. Las partes interesadas están dispuestas a colaborar en la gestión de los riesgos y a tomar medidas para mitigarlos

ID del paquete: 1.9	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los riesgos del proyecto
Riesgos	Cambios en el entorno del proyecto que introduzcan nuevos riesgos o aumenten la probabilidad e impacto de los existentes. Duración: La gestión de los riesgos del proyecto es un proceso continuo que comienza desde la fase de planificación y continúa a lo largo de la ejecución del proyecto hasta su cierre
Duración	vie 15/12/23- mié 10/01/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 14. *Diccionario gestión de las adquisiciones del proyecto*

ID del paquete: 1.10	Nombre del paquete de trabajo: gestión de las adquisiciones del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se enfoca en la identificación, selección, adquisición y gestión de bienes y servicios necesarios para el proyecto, tanto internos como externos. Implica desarrollar estrategias de adquisición, realizar procesos de licitación, negociar contratos y administrar proveedores durante el ciclo de vida del proyecto
Principales hitos	Plan de gestión de adquisiciones
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Se han adquirido los bienes y servicios necesarios para el proyecto dentro de los plazos y presupuestos establecidos. Los contratos con proveedores se gestionan de manera efectiva para garantizar el cumplimiento de los requisitos del proyecto
Actividades identificar	Plan de gestión de adquisiciones
Supuestos	Se cuenta con un presupuesto asignado para las adquisiciones del proyecto. Se dispone de recursos y tiempo suficientes para llevar a cabo procesos de licitación y negociación con proveedores
Riesgos	Retrasos en la adquisición de bienes y servicios que afecten el cronograma del proyecto. Incumplimiento de los proveedores con los términos y condiciones contractuales.

ID del paquete: 1.10	Nombre del paquete de trabajo: gestión de las adquisiciones del proyecto
Duración	mié 10/01/24 - mié 31/01/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 15. *Diccionario gestión de los interesados del proyecto*

ID del Paquete: 1.11	Nombre del paquete de trabajo: gestión de los interesados del proyecto
Descripción	Este paquete de trabajo se centra en identificar, analizar y gestionar las necesidades, expectativas, intereses y preocupaciones de todas las partes interesadas del proyecto. Implica establecer una estrategia de gestión de interesados, comunicarse de manera efectiva con ellos y asegurar su participación y apoyo durante el ciclo de vida del proyecto
Principales hitos	Identificación de los interesados
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Se han identificado todas las partes interesadas relevantes y se han comprendido sus necesidades y expectativas Se ha establecido y ejecutado una estrategia de gestión de interesados efectiva que garantiza su participación y apoyo al proyecto
Actividades identificar	Identificación de los interesados
Supuestos	Las partes interesadas están dispuestas a participar en la gestión de sus intereses y contribuir al éxito del proyecto Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo actividades de gestión de interesados, como personal capacitado y herramientas de comunicación
Riesgos	Falta de compromiso o apoyo de las partes interesadas clave Conflictos de interés entre diferentes partes interesadas que pueden afectar la ejecución del proyecto
Duración	mié 10/01/24 - mié 31/01/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 16. Diccionario de investigación y análisis

ID del Paquete: 2	Nombre Del paquete de trabajo: investigación y análisis
Descripción	Realizar un análisis exhaustivo del mercado latinoamericano para identificar oportunidades de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO
Principales hitos	Finalización del informe de análisis del mercado. Identificación de oportunidades específicas de exportación
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El informe debe incluir datos demográficos, tendencias de consumo y preferencias del público objetivo Se deben identificar al menos tres oportunidades viables de exportación
Actividades identificar	Realizar estudios de mercado para países latinoamericanos. Analizar datos recopilados y generar conclusiones
Supuestos	Los datos de mercado son confiables y actualizados El equipo de investigación tiene acceso a fuentes relevantes
Riesgos	Cambios inesperados en las condiciones del mercado. Falta de acceso a datos específicos
Duración	jue 01/02/24 -vie 29/03/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 17. Diccionario de informe de análisis del mercado latinoamericano.

ID del Paquete: 2.1	Nombre Del paquete de trabajo: informe de análisis del mercado latinoamericano
Descripción	Elaborar un informe detallado que analice el mercado latinoamericano en relación con las chocolatinas de la marca SANCAO
Principales hitos	Investigación completa de datos demográficos y tendencias de consumo en la región. Análisis de preferencias del público objetivo en cuanto a productos similares. Documentación de oportunidades y desafíos específicos para la exportación
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado.

ID del Paquete: 2.1	Nombre Del paquete de trabajo: informe de análisis del mercado latinoamericano
	Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Datos demográficos relevantes (población, distribución geográfica, etc.). Tendencias de consumo en la industria de alimentos y confitería. Preferencias específicas relacionadas con productos similares a las chocolatinas SANCAO. Análisis de la competencia en el mercado latinoamericano.
Actividades	Investigación de Datos Demográficos Análisis de Tendencias de Consumo Evaluación de Competidores Conclusiones y Recomendaciones
Supuestos	Los datos recopilados son precisos y actualizados. Se cuenta con acceso a fuentes confiables de información
Riesgos	Falta de datos específicos para ciertos países dentro de la región. Cambios inesperados en las preferencias del consumidor.
Duración	lun 04/03/24-vie 15/03/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 18. *Diccionario de lista de oportunidades específicas*

ID del Paquete: 2.2	Nombre Del paquete de trabajo: lista de oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO
Descripción	Crear una lista detallada de oportunidades específicas para exportar las chocolatinas de la marca SANCAO al mercado latinoamericano.
Principales hitos	Identificación de al menos tres oportunidades viables de exportación. Documentación de los aspectos clave de cada oportunidad (país, segmento de mercado, demanda, etc.)
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Países específicos dentro de la región latinoamericana. Segmentos de mercado relevantes (por ejemplo, minoristas, distribuidores, etc.). Descripción de la demanda potencial para las chocolatinas SANCAO.

ID del Paquete: 2.2	Nombre Del paquete de trabajo: lista de oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO
	Factores que hacen que cada oportunidad sea viable (por ejemplo, preferencias del consumidor, economía estable, etc.).
Actividades	Identificar al menos tres oportunidades específicas para exportar las chocolatinas de la marca SANCAO. Evaluar la demanda potencial y los segmentos de mercado relevantes.
Supuestos	Se cuenta con información suficiente sobre los mercados objetivo.
Riesgos	Cambios inesperados en las condiciones económicas o políticas de los países seleccionados. Competidores locales que puedan afectar la entrada al mercado
Duración	vie 15/03/24- vie 22/03/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 19. *Diccionario de evaluación de la demanda, preferencias y competidores*

ID del paquete: 2.3	Nombre Del paquete de trabajo: evaluación de la demanda, preferencias y competidores
Descripción	Realizar una evaluación exhaustiva de los siguientes aspectos en el mercado objetivo (país latinoamericano identificado)
Principales hitos	Informe completo de evaluación de la demanda y preferencias. Análisis detallado de los competidores identificados.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El informe debe proporcionar información relevante y accionable para la estrategia de exportación. Se deben identificar al menos tres competidores directos y sus características clave
Actividades	investigación de Datos Demográficos y Tendencias de Consumo Análisis de Preferencias del Consumidor Evaluación de Competidores
Supuestos	Los datos recopilados son confiables y representativos del mercado objetivo. Se cuenta con acceso a informes de investigación y fuentes comerciales

ID del paquete: 2.3	Nombre Del paquete de trabajo: evaluación de la demanda, preferencias y competidores
Riesgos	Cambios inesperados en la demanda debido a factores externos Competidores no identificados previamente que puedan afectar la entrada al mercado
Duración	vie 22/03/24-vie 29/03/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 20. *Diccionario de estrategia de exportación*

ID del Paquete: 3	Nombre Del paquete de trabajo: estrategia de exportación
Descripción	Diseñar una estrategia efectiva para la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO al mercado latinoamericano
Principales hitos	Definición de la estrategia de exportación. Selección del enfoque más adecuado para la entrada al mercado
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	Elección entre marca propia, franquicia o marca blanca (según lo mencionado previamente). Canales de distribución específicos para el mercado objetivo. Precios de exportación competitivos y rentables. Estrategias de marketing adaptadas al público latinoamericano
Actividades	Diseñar una estrategia efectiva para la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO al país seleccionado Definir posibles canales de distribución, precios y estrategias de marketing
Supuestos	Se cuenta con información sobre las preferencias del consumidor en la región. El equipo de estrategia tiene acceso a datos relevantes sobre competidores y canales de distribución
Riesgos	Cambios inesperados en las condiciones económicas o políticas del país objetivo Falta de adaptación de la estrategia a las particularidades culturales del mercado
Duración	vie 29/03/24-vie 19/04/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 21. *Diccionario análisis de adaptación del producto*

ID del Paquete: 3.1	Nombre del paquete de trabajo: análisis de adaptación del producto
Descripción	Esta actividad implica realizar un análisis exhaustivo para determinar los cambios necesarios en el producto actual con el fin de adaptarlo al mercado latinoamericano.
Principales hitos	Análisis del Producto. Adaptación del Producto.
Responsables	Roberto David García León (Formulador de Proyecto de Grado). María Patricia Amaya Escobar (Formulador de Proyecto de Grado)
Criterios de aceptación	El análisis identifica claramente los aspectos del producto que requieren adaptación para el mercado latinoamericano. Se ha documentado un plan detallado para implementar los cambios necesarios. El análisis y el plan de adaptación han sido aprobados por los responsables del proyecto.
Actividades	Análisis del Producto. Adaptación del Producto.
Supuestos	El equipo cuenta con información precisa sobre las preferencias del consumidor en la región. Se dispone de acceso a datos relevantes sobre competidores y productos similares en el mercado latinoamericano.
Riesgos	Los cambios realizados al producto no son bien recibidos por el mercado latinoamericano. Los costos de adaptación del producto son más altos de lo esperado. El tiempo necesario para adaptar el producto excede el cronograma establecido. El tiempo necesario para adaptar el producto excede el cronograma establecido.
Duración	vie 29/03/24-vie 05/04/24
Recursos asignados	Acceso a información sobre preferencias del consumidor en la región Acceso a datos relevantes sobre competidores y productos similares en el mercado latinoamericano

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 22. *Diccionario canales de distribución y logística internacional*

ID del Paquete: 3.2	Nombre Del paquete de trabajo: Canales de Distribución y Logística Internacional
Descripción	Descripción: Esta actividad implica diseñar los canales de distribución y establecer la logística necesaria para llevar las chocolatinas SANCAO al mercado latinoamericano de manera eficiente.
Principales Hitos	Análisis de Canales de Distribución.

ID del Paquete: 3.2	Nombre Del paquete de trabajo: Canales de Distribución y Logística Internacional
	Selección de Canales de Distribución.
Responsables	Roberto David García León (Formulador de Proyecto de Grado). María Patricia Amaya Escobar (Formulador de Proyecto de Grado).
Criterios de Aceptación	Los canales de distribución seleccionados son adecuados para el mercado latinoamericano. Se ha Diseñado un plan logístico eficiente que garantiza la entrega oportuna de productos.
Actividades	Análisis de Canales de Distribución. Selección de Canales de Distribución.
Supuestos	Existe infraestructura logística disponible para la distribución de productos en el mercado latinoamericano. Se cuenta con los recursos financieros necesarios para implementar la logística internacional.
Riesgos	Variable dependiendo de la complejidad de los canales de distribución y la logística internacional.
Duración	vie 05/04/24-vie 19/04/24
Recursos Asignados:	Acceso a información sobre canales de distribución en el mercado latinoamericano. Asesoramiento legal y aduanero para cumplir con los requisitos comerciales internacionales.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 23. *Diccionario de cumplimiento normativo*

ID del Paquete: 4	Nombre del paquete de trabajo: cumplimiento normativo
Descripción	Garantizar que la empresa respete las normas legales y cumpla con las leyes vigentes.
Principales hitos	Identificación de los riesgos de incumplimiento normativo. Diseño de controles y políticas para prevenir infracciones.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	La empresa debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables. Se deben establecer procedimientos para evitar delitos y sanciones legales.

ID del Paquete: 4	Nombre del paquete de trabajo: cumplimiento normativo
Actividades	Garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables. Documentar regulaciones y procedimientos aduaneros.
Supuestos	El equipo de cumplimiento tiene acceso a información actualizada sobre regulaciones. La cultura organizacional promueve el cumplimiento.
Riesgos	Posibles sanciones legales o daños a la reputación. Falta de conciencia o compromiso de los empleados.
Duración	jue 01/02/24-mié 15/05/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 24. *Diccionario identificación de normativas y regulaciones*

ID del paquete: 4.1	Nombre Del paquete de trabajo: identificación de normativas y regulaciones
Descripción	Esta actividad implica identificar las normativas y regulaciones relevantes que deben cumplirse para exportar las chocolatinas SANCAO al mercado latinoamericano, asegurando el cumplimiento legal y normativo en cada país objetivo.
Principales Hitos	Investigación de Normativas y Regulaciones del país seleccionado. Identificación de Requisitos de Importación del país seleccionado. Evaluación de Normativas del país seleccionado.
Responsables	Roberto David García León (Formulador de Proyecto de Grado). María Patricia Amaya Escobar (Formulador de Proyecto de Grado).
Criterios de Aceptación	Se han identificado y comprendido las normativas y regulaciones aplicables a la exportación de las chocolatinas SANCAO. Se ha desarrollado un plan de cumplimiento detallado que aborda todos los requisitos legales y normativos.
Actividades	Investigación de Normativas y Regulaciones del país seleccionado. Identificación de Requisitos de Importación del país seleccionado. Evaluación de Normativas del país seleccionado.
Supuestos	Se dispone de acceso a información actualizada sobre las normativas y regulaciones de importación en los países latinoamericanos objetivo.

ID del paquete: 4.1	Nombre Del paquete de trabajo: identificación de normativas y regulaciones
	Existe disponibilidad para adaptar los procesos de producción y distribución según los requisitos normativos específicos de cada país.
Riesgos	Cambios inesperados en las regulaciones de importación que puedan afectar los costos o los tiempos de entrega. Falta de comprensión o cumplimiento de las regulaciones locales, lo que podría resultar en sanciones o la prohibición de exportar productos.
Duración	jue 01/02/24-mié 15/05/24
Recursos Asignados	Acceso a información sobre regulaciones de importación en los países latinoamericanos objetivo.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 25. *Diccionario de diseñar un plan de exportación*

ID del Paquete: 5	Nombre Del paquete de trabajo: diseñar un plan de exportación
Descripción	Descripción: Esta actividad implica la elaboración de un plan que abarque todos los aspectos necesarios para exportar las chocolatinas SANCAO al mercado latinoamericano de manera exitosa
Principales hitos	Establecimiento de Objetivos de Exportación. Identificación de Estrategias de Penetración de Mercado. Recursos necesarios para la implementación.
Responsables	Roberto david garcia leon formulador de proyecto de grado. María Patricia Amaya Escobar formulador de proyecto de grado. Aprobado por: Héctor Onel Beltran Serrano, director El Proyecto.
Criterios de aceptación	El plan de exportación aborda de manera integral todos los aspectos clave para la entrada al mercado latinoamericano. Se han establecido objetivos claros y alcanzables para la exportación de las chocolatinas SANCAO.
Actividades	Detallar todas las actividades y recursos necesarios para la implementación Establecer un cronograma y asignar responsabilidades.
Supuestos	Se dispone de recursos financieros adecuados para implementar el plan de exportación. El equipo cuenta con acceso a información precisa sobre el mercado latinoamericano y las tendencias del sector chocolatero en la región.
Riesgos	Cambios inesperados en las condiciones económicas o políticas de los países objetivo. Dificultades para establecer relaciones comerciales sólidas con distribuidores locales.

ID del Paquete: 5	Nombre Del paquete de trabajo: diseñar un plan de exportación
	Falta de adaptación del plan a las particularidades culturales y de consumo de la región latinoamericana.
Duración	vie 19/04/24 -vie 03/05/24
Recursos asignados	Un director de proyecto, dos formuladores, un computador y acceso a internet
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 26. *Diccionario aprobación formal del plan*

ID del Paquete: 5.1	Nombre Del paquete de trabajo: Aprobación Formal del Plan:
Descripción	Esta actividad implica someter el diseño del plan de exportación elaborado con anterioridad a un proceso formal de revisión y aprobación por parte de las partes interesadas clave, asegurando su respaldo y compromiso con la ejecución del plan.
Principales hitos	Preparación del Documento de Presentación. Revisión por Partes Interesadas. Evaluación y Aprobación.
Responsables	Roberto David García León (Formulador de Proyecto de Grado). María Patricia Amaya Escobar (Formulador de Proyecto de Grado). Héctor Onel Beltran Serrano (director del Proyecto).
Criterios de Aceptación	El documento de presentación del diseño del plan es claro, completo y conciso. El Diseño del plan ha sido aprobado por todas las partes interesadas clave.
Actividades	Preparación del Documento de Presentación. Revisión por Partes Interesadas. Evaluación y Aprobación.
Supuestos	Existe disposición por parte de las partes interesadas clave para revisar y aprobar el plan presentado. Se cuenta con los recursos necesarios para realizar ajustes y mejoras en el plan según las retroalimentaciones recibidas.
Riesgos	Desacuerdos significativos entre las partes interesadas sobre aspectos clave del plan. Retrasos en la aprobación que afecten la implementación oportuna del plan de exportación.
Duración:	vie 03/05/24- jue23/05/24
Recursos asignados	Tiempo y esfuerzo del equipo de proyecto para preparar el documento de presentación y realizar ajustes según sea necesario. Acceso a las partes interesadas clave para obtener retroalimentación y asegurar la aprobación del plan.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.3 Gestión del cronograma del proyecto

Dentro del grupo de procesos de planificación, la gestión del tiempo desempeña un papel crucial. Organizar adecuadamente las actividades es esencial para cumplir con los objetivos establecidos y los hitos planteados. Esto nos permite estimar de manera más certera la duración total del proyecto. Al definir una secuencia lógica de tareas y asignar recursos de manera eficiente, aseguramos que el proyecto avance de manera efectiva hacia su conclusión.

3.3.1 planificación de la gestión del cronograma

El cronograma del proyecto es un componente esencial para el orden y la estructura del desarrollo del proyecto de grado. A través de una secuencia organizada y sistemática de actividades, la cual cada una cuenta con una duración específica y clara, Una vez se ha creado el acta de constitución del proyecto y se establece la estructura de desglose de trabajo EDT del proyecto se procede a desarrollar el cronograma del proyecto. el cual cuenta con la aprobación tanto de la empresa como del director del proyecto para su implementación.

En la planificación de la gestión del cronograma, se define que la unidad de medida a utilizar es el día laboral. Algunas actividades tendrán predecesoras, mientras que otras comenzarán en la misma fecha, según su nivel de dificultad. El cronograma se desarrollará en base al orden establecido en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y sus paquetes de trabajo.

Este cronograma será una guía esencial para el equipo y permitirá un seguimiento efectivo del progreso del proyecto.

3.3.2 Lista de las actividades del proyecto

Para elaborar la lista de actividades del proyecto, se tomó en cuenta la estructura del acta de constitución y la estructura de desglosé de trabajo (EDT). Estos elementos describen los

paquetes de trabajo y las actividades necesarias para cumplir con los criterios de aceptación de los entregables.

Tabla 27. *lista de actividades del proyecto.*

Id	Paquete de trabajo	Actividad
1	Dirección y gestión del proyecto	Identificar y documentar las necesidades y requisitos del proyecto. Definir los objetivos y metas del proyecto en conjunto con las partes interesadas. Establecer un sistema de control de cambios para gestionar cualquier modificación en el alcance, cronograma o presupuesto del proyecto. Designar roles y responsabilidades para los miembros del equipo del proyecto.
1.1	Gestión de la integración del proyecto	Definir los objetivos y metas del proyecto en consulta con las partes interesadas. Desarrollar un enfoque de gestión integral que incluya la integración de todos los aspectos del proyecto. Establecer un sistema de comunicación eficaz para coordinar las actividades del equipo y reportar el progreso del proyecto.
1.2	Acta de constitución del proyecto	Definir el propósito y los objetivos del proyecto. Identificar los principales interesados y sus roles y responsabilidades. Establecer los límites y alcance del proyecto. Documentar los supuestos y restricciones del proyecto.
1.3	Gestión del alcance del proyecto	Planificación Gestión De Alcance. Estructura de desglose de trabajo. Diccionario EDT (Estructura De Desglose De Trabajo)
1.4	Gestión del cronograma del proyecto	planificación de la gestión del cronograma Lista de las actividades del proyecto Estimación de tiempos Desarrollo del cronograma
1.5	Gestión de los costos del proyecto	Gestión de los costos del proyecto. Planificación De Gestión De Los Costos Del Proyecto. Presupuesto del proyecto.
1.6	Gestión de la calidad del proyecto	Planificación de la Gestión de la calidad del proyecto. Estándares de calidad.
1.7	Gestión de los recursos del proyecto	Asignación de Los Recursos Del Proyecto
1.8	Gestión de las comunicaciones del proyecto	planificación de las Gestión de las comunicaciones del proyecto Estrategia de comunicaciones
1.9	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificación de los riesgos Identificación de riesgos

Id	Paquete de trabajo	Actividad
1.10	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Plan de gestión de adquisiciones
1.11	Gestión de los interesados del proyecto	Identificación de los interesados
2.	investigación y análisis	Realizar estudios de mercado para países latinoamericanos. Analizar datos recopilados y generar conclusiones.
2.1	Informe de Análisis del Mercado Latinoamericano	Investigación de Datos Demográficos Análisis de Tendencias de Consumo Evaluación de Competidores Conclusiones y Recomendaciones
2.2	Lista de Oportunidades Específicas de Exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO	Identificar al menos tres oportunidades específicas para exportar las chocolatinas de la marca SANCAO. Evaluar la demanda potencial y los segmentos de mercado relevantes.
2.3	Evaluación de la Demanda, Preferencias y Competidores	investigación de Datos Demográficos y Tendencias de Consumo Análisis de Preferencias del Consumidor Evaluación de Competidores
3	Estrategia de Exportación	Diseñar una estrategia efectiva para la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO al país seleccionado Definir posibles canales de distribución, precios y estrategias de marketing.
3.1	Análisis de Adaptación del Producto	Análisis del Producto. Adaptación del Producto.
3.2	Canales de Distribución y Logística Internacional	Análisis de Canales de Distribución. Selección de Canales de Distribución.
4	Cumplimiento Normativo	Garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables. Documentar regulaciones y procedimientos aduaneros.
4.1	Identificación de Normativas y Regulaciones	Investigación de Normativas y Regulaciones del país seleccionado. Identificación de Requisitos de Importación del país seleccionado. Evaluación de Normativas del país seleccionado.
5	Diseñar un plan de exportación	Detallar todas las actividades y recursos necesarios para la implementación Establecer un cronograma y asignar responsabilidades.
5.1	Aprobación Formal del Plan	Preparación del Documento de Presentación. Revisión por Partes Interesadas. Evaluación y Aprobación.

Adaptado de: PMBOK 6th (2017)

3.3.3 Estimación de tiempos

Para diseñar la secuencia de actividades en nuestro proyecto, consideramos el método de precedencia. Este método activa la relación entre el inicio y el fin de cada actividad, y se representa

visualmente en un diagrama de Gantt. A continuación, se detalla el elemento del EDT por tareas, incluyendo su duración, fecha de inicio y fecha de finalización. para estimar la duración en días se calculó mediante el calendario colombiano excluyendo los días no laborales como sábados, domingo y lunes festivo.

Tabla 28. *estimación de tiempos.*

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo -Fin
1	Dirección y gestión del proyecto	127 días	mar 01/08/23 - mié 31/01/24
1.1	Gestión de la integración del proyecto	9 días	mar 01/08/23 - vie 11/08/23
1.2	Acta de constitución del proyecto	36 días	vie 11/08/23 - vie 29/09/23
1.3	Gestión del alcance del proyecto	16 días	vie 29/09/23- vie 20/10/23
1.4	Gestión del cronograma del proyecto	5 días	vie 20/10/23- jue 26/10/23
1.5	Gestión de los costos del proyecto	6 días	vie 27/10/23 - vie 03/11/23
1.6	Gestión de la calidad del proyecto	9 días	vie 03/11/23- mi 15/11/23
1.7	Gestión de los recursos del proyecto	12 días	jue 16/11/23 – vie 01/12/23
1.8	Gestión de las comunicaciones del proyecto	11 días	vie 01/12/23 - vie 15/12/23
1.9	Gestión de los riesgos del proyecto	19 días	vie 15/12/23- mié 10/01/24
1.10	Gestión de las adquisiciones del proyecto	16 días	mié 10/01/24 - mié 31/01/24
1.11	Gestión de los interesados del proyecto	16 días	mié 10/01/24 - mié 31/01/24
2.	Investigación y análisis	42 días	jue 01/02/24 -vie 29/03/24
2.1	Informe de análisis del mercado latinoamericano	10 días	lun 04/03/24 -vie 15/03/24
2.2	Lista de oportunidades específicas de exportación para las	6 días	vie 15/03/24- vie 22/03/24

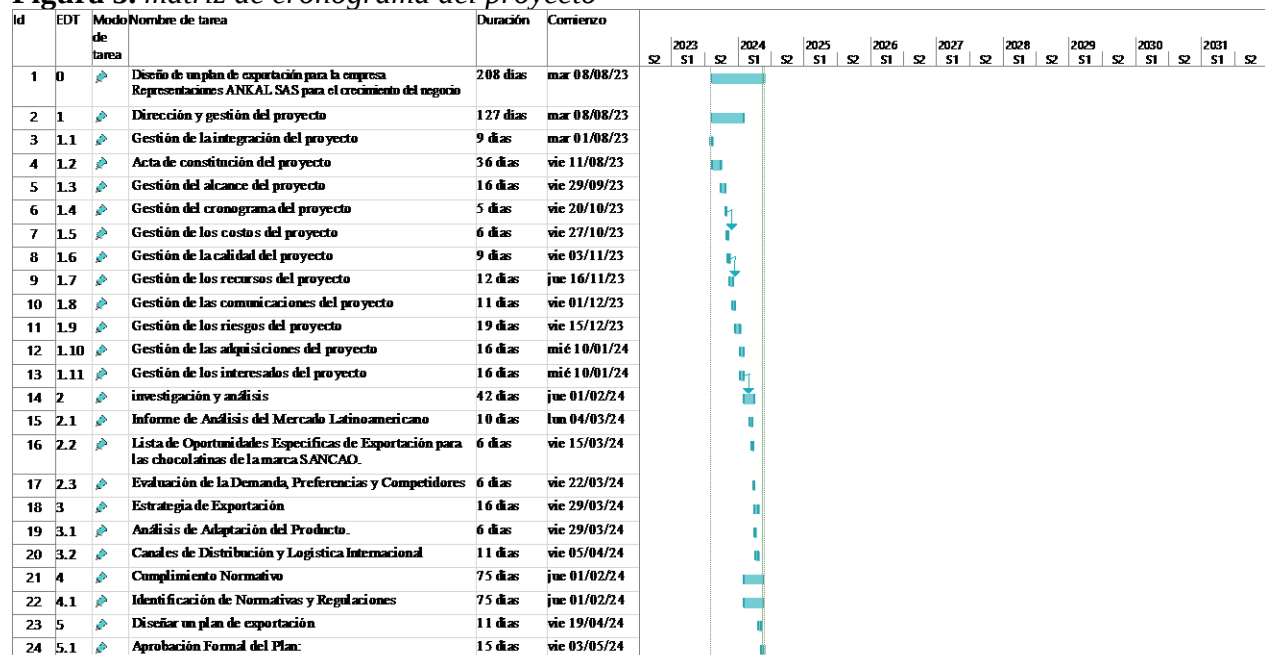
EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo -Fin
	chocolatinas de la marca SANCAO.		
2.3	Evaluación de la demanda, preferencias y competidores	6 días	vie 22/03/24-vie 29/03/24
3	Estrategia de exportación	16 días	vie 29/03/24-vie 19/04/24
3.1	Análisis de adaptación del producto.	6 días	vie 29/03/24-vie 05/04/24
3.2	Canales de distribución y logística internacional	11 días	vie 05/04/24- vie 19/04/24
4	Cumplimiento normativo	75 días	jue 01/02/24- mié 15/05/24
4.1	Identificación de normativas y regulaciones	75 días	jue 01/02/24- mié 15/05/24
5	Diseñar un plan de exportación	11 días	vie 19/04/24 -vie 03/05/24
5.1	Aprobación formal del plan	15 días	vie 03/05/24- jue23/05/24

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.3.4 Desarrollo del cronograma

El desarrollo del cronograma se llevará a cabo mediante el software Microsoft Project Profesional 2019, utilizando un diagrama de Gantt. A continuación, se presenta la estructura:

Las actividades se han organizado en paquetes de trabajo, cada uno con su respectiva duración. El objetivo es crear un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS, con el propósito de impulsar el crecimiento del negocio.

Figura 5. *matriz de cronograma del proyecto*

3.4 Gestión de los costos del proyecto

La Gestión de Costos del Proyecto según la Guía PMBOK 6ta Edición se enfoca en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos para que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

3.4.1 Planificación de gestión de los costos del proyecto

El proceso de planificación describe cada una de las actividades que se llevarán a cabo para gestionar y monitorear los costos del proyecto. El entregable de este proceso es el presupuesto del proyecto, el cual se creará mediante la herramienta Microsoft Project Profesional 2019. En esta herramienta, asignaremos recursos de trabajo, costos o materiales a cada una de las actividades definidas.

Para la elaboración del plan de gestión de costos, tomamos como entrada lo indicado en el PMBOK 6th. Esto incluye el acta de constitución del proyecto, el plan de gestión del cronograma, los procesos de la empresa ANKAL SAS.

Tabla 29. *plan de gestión de costos*

Plan de gestión de costos		
Proyecto	Diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio	
Presidente	RAFAEL ARDILA	
Preparado por	ROBERTO DAVID GARCIA LEON	
Revisado por	MARIA PRATRICIA ANAYA	
Aprobado por	RAFAEL ARDILA	
Entrada planeación de los costos del proyecto		
Acta de constitución del proyecto		
Documentos del proyecto		
Estimación de costos		
Procesos	Herramienta utilizada	Entregables
Planificar la gestión de costos	PMBOK	PMBOK
Estimar los costos	Juicio de expertos	Estimación de costos de las actividades
Determinar el presupuesto	Análisis de reservas de juicio de expertos	Línea base de costos
Controlar costos	Índice de trabajo faltante	Información de desempeño de trabajo
Unidades de medida a utilizar		
Recurso humano	Horas hombre	
Nivel de precisión	Los costos se estimarán con dos decimales	
Exactitud de la medida	Se estimarán un rango máximo del 2% para el valor de costos y se contempla una reserva de contingencia del 10% sobre el valor del proyecto	
Salida de planeación de costos del proyecto		
Plan de gestión de los costos		
Estimación de costos		
Línea base de costos		

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.4.2 Gestión de los costos del proyecto

Para la elaboración de los costos del proyecto se tendrá en cuenta la implementación de la estimación análoga utilizando como base otros proyectos similares, la de estimaciones análoga se basa en la utilización de valores históricos de proyectos que ya han concluido y contempla las diferencias que se pudieran suscitar en cuanto a cantidad y calidad. (Hernández, 2023)

Tabla 30. *Gestión de los costos del proyecto.*

Costo	Aporte	U, medida	Cantidad	Valor hora/Valor equipo	Valor total
Trabajo	Formuladores del proyecto	Hora hombre	1.664 horas	\$7.572	\$12.600.000
Equipo	Equipo de computo	Alquiler	2 unidades	\$3.004	\$5.000.000
Otros insumos	Internet	DIA	208 días	\$1700	\$353600
Costo directo	\$17.953.600				
Reserva contingencia 10%					\$1.795.360
Costo total					\$19.748960

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.4.3 Presupuesto del proyecto

para establecer una línea base de costos que permita, Según las buenas prácticas del PMBOK 6th, ejercer control y vigilar el desempeño del proyecto en ejecución se suman los costos estimados (PMI, 2017, p. 248).

Para realizar el presupuesto se tuvo en cuenta como entrada el plan de gestión de costos, EDT y el cronograma de este.

Tabla 31. *Presupuesto del proyecto*

EDT	Nombre de tarea	Costo
1	Dirección y gestión del proyecto	
1.1	Gestión de la integración del proyecto	\$600,000
1.2	Acta de constitución del proyecto	\$500,000
1.3	Gestión del alcance del proyecto	\$1,100,000
1.4	Gestión del cronograma del proyecto	\$ 500,000
1.5	Gestión de los costos del proyecto	\$600,000
1.6	Gestión de la calidad del proyecto	\$1,200,000
1.7	Gestión de los recursos del proyecto	\$800,000
1.8	Gestión de las comunicaciones del proyecto	\$1,200,000
1.9	Gestión de los riesgos del proyecto	\$700,000
1.10	Gestión de las adquisiciones del proyecto	\$1,000,000
1.11	Gestión de los interesados del proyecto	\$1,053,600
2.	Investigación y análisis	
2.1	Informe de análisis del mercado latinoamericano	\$1,000,000
2.2	Lista de oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO.	\$1,400,000
2.3	Evaluación de la demanda, preferencias y competidores	\$1,000,000
3	Estrategia de exportación	
3.1	Análisis de adaptación del producto.	\$1,100,000
3.2	Canales de distribución y logística internacional	\$1,400,000
4	Cumplimiento normativo	
4.1	Identificación de normativas y regulaciones	\$1,000,000
5	Diseñar un plan de exportación	
5.1	Aprobación formal del plan:	1,800,000
Costo directo		\$17.953.600

Reserva contingencia 10%	\$1.795.360
Costo Total	\$19.748960

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

PMBOK, define que la Gestión de la calidad incluye los procesos de la política de calidad de la organización en el proyecto y el producto ofrecido. Así mismo su alcance incluye la gestión del proyecto y la de sus entregables, esto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del proyecto por medio de la organización y control. (PMI, 2017, p.273)

En el contexto de la gestión de calidad, esta área de conocimiento es crucial según el PMBOK 6th. A partir de ella, se definen los requisitos para los entregables del proyecto. Además, se establece un tablero de control para verificar el cumplimiento de estos requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

3.5.1 Planificación de la gestión de la calidad del proyecto

El objetivo principal de la gestión de calidad en el proyecto de creación de un plan de exportación para Representaciones ANKAL SAS consiste en establecer y supervisar políticas, normas y procedimientos que aseguren la obtención de un plan de exportación conforme a los estándares previamente definidos. Estos estándares son establecidos tanto por el ministerio como por las necesidades específicas del cliente. El enfoque se centra en garantizar que los productos o servicios exportados cumplan con los más altos niveles de calidad, lo que a su vez fortalece la confianza de los clientes y la competitividad en el mercado internacional.

3.5.2 Estándares de calidad

Se definirán los estándares de calidad para el proyecto “Creación de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS” con el objetivo de impulsar el crecimiento del negocio. Estos estándares serán establecidos

Tabla 32. Estándar de calidad 1. Ejecución del presupuesto del proyecto

Estándar de calidad	Ejecución del presupuesto del proyecto
Descripción del estándar	Se procederá a evaluar el rendimiento del proyecto, tomando en cuenta la comparación entre la línea base del presupuesto y su estado real. Este análisis nos permitirá identificar posibles discrepancias y evaluar la congruencia entre la planificación financiera y la ejecución efectiva del proyecto.
Tiempo de verificación	Reunión mensual para verificar la ejecución del presupuesto
Evaluación del desempeño	Si el desempeño esta entre 100% y 90% (línea base/ejecución) = excelente Si el desempeño esta entre el 89 y el 70% (línea base/ejecución) = bueno Si el desempeño es inferior al 70 % deficiente
Responsable	formuladores del proyecto y director del proyecto
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 33. Estándar de calidad 2. Ejecución del Cronograma del proyecto

Estándar de calidad	Ejecución del cronograma del proyecto
Descripción del estándar	Se evaluará la ejecución y desarrollo del proyecto tomando en consideración la similitud entre la línea base del cronograma y la ejecución de este. Este análisis permitirá identificar posibles desviaciones y valorar el grado de concordancia entre lo planificado y lo ejecutado.
Tiempo de verificación	reunión mensual para revisar la ejecución del cronograma
Evaluación del desempeño	Si el desempeño esta entre 100% y 90% (línea base/ejecución) = excelente Si el desempeño esta entre el 89 y el 70% (línea base/ejecución) = bueno Si el desempeño es inferior al 70 % deficiente
Responsable	formuladores del proyecto y director del proyecto
Adaptado de PMBOK 6TH (2017)	

Tabla 34. *Estándar de calidad 3. Entregables del proyecto*

Estándar de calidad	Entregables del proyecto
Descripción del estándar	Se procederá a evaluar el cumplimiento de los entregables acordados. Este análisis se llevará a cabo para verificar en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos y asegurar la coherencia con lo pactado.
Tiempo de verificación	La verificación única se llevará a cabo al concluir el proyecto y al realizar la entrega acordada a la empresa.
Evaluación del desempeño	En caso de que los entregables hayan sido completados en su totalidad (100%): Se considerará un desempeño excelente. Si los entregables realizados fueron entregados en un porcentaje inferior al 100%: se calificará como desempeño deficiente.
Responsable	formuladores del proyecto y director del proyecto

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 35. *Estándar de calidad 4. Entregables del proyecto*

EDT	Nombre de tarea	Actividades	Entregable
1	Dirección y gestión del proyecto	Identificar y documentar las necesidades y requisitos del proyecto. Definir los objetivos y metas del proyecto en conjunto con las partes interesadas. Establecer un sistema de control de cambios para gestionar cualquier modificación en el alcance, cronograma o presupuesto del proyecto. Designar roles y responsabilidades para los miembros del equipo del proyecto.	Áreas de conocimiento
1.1	Gestión de la integración del proyecto	Definir los objetivos y metas del proyecto en consulta con las partes interesadas. Desarrollar un enfoque de gestión integral que incluya la integración de todos los aspectos del proyecto. Establecer un sistema de comunicación eficaz para coordinar las actividades del equipo y reportar el progreso del proyecto.	Área de Gestión de la integración del proyecto
1.2	Acta de constitución del proyecto	Definir el propósito y los objetivos del proyecto. Identificar los principales interesados y sus roles y responsabilidades.	Acta de constitución

EDT	Nombre de tarea	Actividades	Entregable
		Establecer los límites y alcance del proyecto. Documentar los supuestos y restricciones del proyecto.	
1.3	Gestión del alcance del proyecto	Planificación Gestión De Alcance. Estructura de desglose de trabajo. Diccionario EDT (Estructura De Desglose De Trabajo)	Área de Gestión del alcance del proyecto
1.4	Gestión del cronograma del proyecto	planificación de la gestión del cronograma Lista de las actividades del proyecto Estimación de tiempos Desarrollo del cronograma	Área de Gestión del cronograma del proyecto
1.5	Gestión de los costos del proyecto	Gestión de los costos del proyecto. Planificación De Gestión De Los Costos Del Proyecto. Presupuesto del proyecto.	Área de Gestión de los costos del proyecto
1.6	Gestión de la calidad del proyecto	Planificación de la Gestión de la calidad del proyecto. Estándares de calidad.	Área de Gestión de la calidad del proyecto
1.7	Gestión de los recursos del proyecto	Asignación de Los Recursos Del Proyecto	Área de Gestión de los recursos del proyecto
1.8	Gestión de las comunicaciones del proyecto	planificación de las Gestión de las comunicaciones del proyecto Estrategia de comunicaciones	Área de Gestión de las comunicaciones del proyecto
1.9	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificación de los riesgos Identificación de riesgos	Área de Gestión de los riesgos del proyecto
1.10	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Plan de gestión de adquisiciones	Área de Gestión de las adquisiciones del proyecto
1.11	Gestión de los interesados del proyecto	Identificación de los interesados	Área de Gestión de los interesados del proyecto
2.	Investigación y Análisis	Realizar estudios de mercado para países latinoamericanos. Analizar datos recopilados y generar conclusiones.	Informe de Estudios de Mercado para Países Latinoamericanos
2.1	Informe de análisis del mercado latinoamericano	Investigación de Datos Demográficos Análisis de Tendencias de Consumo Evaluación de Competidores Conclusiones y Recomendaciones	Reporte Integral de Análisis del Mercado Latinoamericano
2.2	Lista de oportunidades de	Identificar al menos tres oportunidades específicas para exportar las chocolatinas de la marca SANCAO.	Reporte de Oportunidades de Exportación para

EDT	Nombre de tarea	Actividades	Entregable
	exportación (SANCAO)	Evaluar la demanda potencial y los segmentos de mercado relevantes.	Chocolatinas SANCAO
2.3	Evaluación de la demanda, preferencias y competidores	investigación de Datos Demográficos y Tendencias de Consumo Análisis de Preferencias del Consumidor Evaluación de Competidores	Reporte Integral de Evaluación de Mercado:
3	Estrategia de Exportación	Diseñar una estrategia efectiva para la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO al país seleccionado Definir posibles canales de distribución, precios y estrategias de marketing.	Diseño de Estrategias de Exportación para Chocolatinas SANCAO en el Mercado al país seleccionado
3.1	Análisis de Adaptación del Producto.	Análisis del Producto. Adaptación del Producto.	Conclusiones de adaptación del producto al mercado seleccionado
3.2	Canales de Distribución y Logística Internacional	Análisis de Canales de Distribución. Selección de Canales de Distribución.	Reporte de posibles canales de distribución y logística internacional en el país seleccionado.
4	Cumplimiento Normativo	Garantizar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables. Documentar regulaciones y procedimientos aduaneros.	Documento de Cumplimiento Normativo y Procedimientos Aduaneros:
4.1	Identificación de Normativas y Regulaciones	Investigación de Normativas y Regulaciones del país seleccionado. Identificación de Requisitos de Importación del país seleccionado. Evaluación de Normativas del país seleccionado.	Reporte de Identificación de Normativas y Regulaciones del país seleccionado
5	Diseñar un plan de exportación	Detallar todas las actividades y recursos necesarios para la implementación Establecer un cronograma y asignar responsabilidades.	Diseño del plan de exportación propuesto
5.1	Aprobación Formal del Plan:	Preparación del Documento de Presentación. Revisión por Partes Interesadas. Evaluación y Aprobación.	documento de aprobación formal del plan

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.6 Gestión de los recursos del proyecto

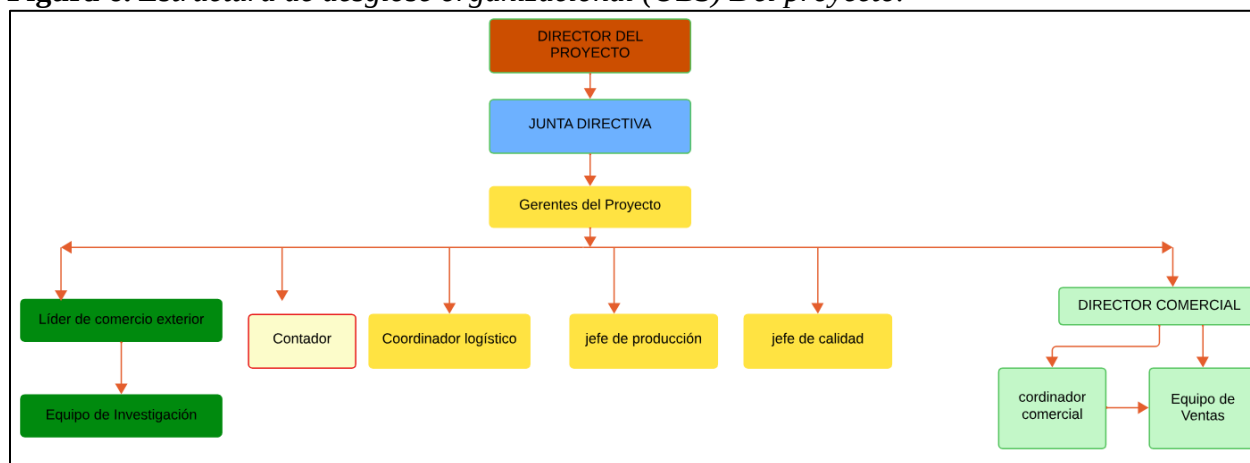
En el marco del presente proyecto, se administrarán eficientemente los recursos disponibles para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. El proyecto en cuestión, que consiste en la creación de un plan de exportación para Representaciones ANKAL SAS con el fin de fomentar el crecimiento del negocio, no requerirá contrataciones adicionales. Esto se debe a que la empresa ya posee la información pertinente que será fundamental para el desarrollo del proyecto académico, y los profesionales encargados cuentan con las competencias y el perfil adecuado para llevar a cabo la formulación de este.

3.6.1 Asignación de los recursos del proyecto

La asignación de recursos para el proyecto se fundamentó en una serie de documentos clave, entre ellos, el acta de constitución del proyecto, el cronograma de actividades, el presupuesto, la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), los requisitos del proyecto, así como los factores ambientales de la empresa y otros procesos organizativos.

Es crucial destacar que la gestión de recursos optimiza tanto el talento humano como los insumos necesarios para el avance del proyecto. En colaboración con el gerente de Representaciones ANKAL SAS, se actualizó el organigrama existente de la empresa, un recurso indispensable para identificar y asignar los recursos disponibles para el proyecto.

La planta de Representaciones ANKAL SAS dispone de un equipo especializado en diversas áreas de producción. Además, la estructura administrativa cuenta con personal competente, y el área comercial está reforzada por asesores de ventas experimentados. Estos recursos humanos son esenciales para la operatividad y el éxito del proyecto de exportación.

Figura 6. Estructura de desglose organizacional (OBS) Del proyecto.

Los roles dentro del proyecto Diseño de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS para el crecimiento del negocio están meticulosamente delineados, y la matriz RACI demostrará cómo estos influirán, ya sea directa o indirectamente, en el proyecto de creación de un plan de exportación para el crecimiento del negocio. La matriz reflejará con precisión las responsabilidades de cada rol en la ejecución del proyecto, cuyo modelo se define de la siguiente manera: R (responsable) para quien ejecuta la tarea, A (Administración) para quien tiene la autoridad final, C (Consultado) para aquellos cuya opinión se requiere, e I (Informado) para quienes deben estar al tanto del progreso.

Tabla 36. *Matriz RACI Diseño de un plan de exportación*

Actividades	Director del proyecto	Junta directiva	Gerentes del proyecto	Coordinador logístico	Contador	Director comercial	Líder de calidad	Jefe de producción	Líder de comercio exterior
Dirección y gestión del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de la integración del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Acta de constitución del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión del alcance del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión del cronograma del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de los costos del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de la calidad del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de los recursos del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de las comunicaciones del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de los riesgos del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C

Actividades	Director del proyecto	Junta directiva	Gerentes del proyecto	Coordinador logístico	Contador	Director comercial	Líder de calidad	Jefe de producción	Líder de comercio exterior
Gestión de las adquisiciones del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Gestión de los interesados del proyecto	C	C	R	C	C	R	I	I	C
Investigación y Análisis	C	C	R	C	C	C	C	C	R
Informe de análisis del mercado latinoamericano	C	C	R	R	C	R	I	I	A
Lista de oportunidades específicas de exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO	C	C	R	R	C	A	I	I	C
Evaluación de la demanda, preferencias y competidores en el mercado objetivo	C	C	R	R	C	A	R	I	I
Estrategia de Exportación	C	C	R	R	C	C	R	C	I
Análisis de Adaptación del Producto.	C	C	R	R	C	C	R	C	I
Canales de Distribución y Logística Internacional	C	C	R	R	C	C	R	C	I
Cumplimiento Normativo	C	C	R	I	C	I	C	R	I

Actividades	Director del proyecto	Junta directiva	Gerentes del proyecto	Coordinador logístico	Contador	Director comercial	Líder de calidad	Jefe de producción	Líder de comercio exterior
Identificación de Normativas y Regulaciones	C	C	R	I	C	I	C	R	I
Diseñar un plan de exportación	C	C	R	I	C	R	C	I	C
Aprobación Formal del Plan:	C	C	R	I	C	R	C	I	C

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 37. Recursos para el Desarrollo del Proyecto

EDT	Nombre de la tarea	Recursos
Diseño De Un Plan De Exportación Para La Empresa Representaciones ANKAL SAS Para El Crecimiento Del Negocio		
1	Dirección y gestión del proyecto	Roberto García [65%] María Amaya [35%]
1.1	Gestión de la integración del proyecto	Roberto García [65%] María Amaya [35%]
1.2	Acta de constitución del proyecto	María Amaya [60%] Roberto García [40%]
1.3	Gestión del alcance del proyecto	María Amaya [65%] Roberto García [35%]
1.4	Gestión del cronograma del proyecto	Roberto Garcia [50%] María Amaya [50%]
1.5	Gestión de los costos del proyecto	Roberto Garcia [65%] María Amaya [35%]
1.6	Gestión de la calidad del proyecto	María Amaya [65%] Roberto Garcia [35%]
1.7	Gestión de los recursos del proyecto	Roberto Garcia [65%] María Amaya [35%]
1.8	Gestión de las comunicaciones del proyecto	María Amaya [60%] Roberto Garcia [40%]
1.9	Gestión de los riesgos del proyecto	María Amaya [65%] Roberto Garcia [35%]
1.10	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Roberto Garcia [50%] María Amaya [50%]
1.11	Gestión de los interesados del proyecto	Roberto Garcia [65%] María Amaya [35%]
2.	investigación y análisis	María Amaya [65%] Roberto García [35%]
2.1	Informe de Análisis del Mercado Latinoamericano	Roberto García [65%] María Amaya [35%]
2.2	Lista de Oportunidades Específicas de Exportación para las chocolatinas de la marca SANCAO.	María Amaya [60%] Roberto Garcia [40%]
2.3	Evaluación de la Demanda, Preferencias y Competidores	María Amaya [65%] Roberto Garcia [35%]
3	Estrategia de Exportación	Roberto Garcia [50%] María Amaya [50%]
3.1	Análisis de Adaptación del Producto.	Roberto Garcia [65%] María Amaya [35%]
3.2	Canales de Distribución y Logística Internacional	Roberto Garcia [65%] María Amaya [35%]
4	Cumplimiento Normativo	María Amaya [65%]

EDT	Nombre de la tarea	Recursos
Diseño De Un Plan De Exportación Para La Empresa Representaciones ANKAL SAS Para El Crecimiento Del Negocio		
		Roberto Garcia [35%]
4.1	Identificación de Normativas y Regulaciones	María Amaya [65%] Roberto Garcia [35%]
5	Diseñar un plan de exportación	Roberto Garcia [50%] María Amaya [50%]
5.1	Aprobación Formal del Plan:	Roberto Garcia [50%] María Amaya [50%]

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Este plan desempeña un papel crucial en la definición de cómo, cuándo y a través de quién se administrará y compartirá la información del proyecto. Su objetivo es garantizar que la recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información se realicen de manera adecuada y oportuna. Para lograrlo, aplicamos modelos y técnicas basados en la teoría de la comunicación, personalizando nuestra estrategia para satisfacer las necesidades específicas de este proyecto.

En este contexto, la gestión de la comunicación se convierte en un elemento clave. No solo planificamos cómo transmitir la información, sino también cómo controlarla. Esto implica establecer un flujo constante de informes de seguimiento, reuniones para evaluar el progreso y presentaciones de avances. En resumen, estamos construyendo un canal de comunicación transversal que nos permitirá mantener a todos los interesados informados y alineados con los objetivos del proyecto.

3.7.1 Planificación de la gestión de las comunicaciones del proyecto

Las buenas prácticas de PMBOK 6th, indican que, para realizar una correcta planificación de la gestión de las comunicaciones, se requiere identificar los interesados y sus necesidades, con el fin de construir una estrategia eficaz de comunicación. (PMBOK 6TH, 2017, p. 366)

Tabla 38. *Necesidad de comunicación de interesados del proyecto*

Interesado del proyecto	Necesidades de comunicación
Patrocinador – representaciones ANKAL SAS (por medio de su representante legal)	Informe sobre el desempeño del proyecto
Director del proyecto	Verificación de ejecución de actividades para cumplimiento de objetivos del proyecto
Director comercial	Toma de decisiones comerciales y la supervisión general de las operaciones comerciales
Coordinador comercial	Coordinación y gestión de actividades comerciales, asegurando una ejecución eficiente y efectiva.
Líder de comercio exterior	Coordinación de estrategias y acciones para la exportación
Asistente de comercio exterior	Ejecución de tareas operativas relacionadas con la exportación
Universidad Santo Tomás	Verificación finalización proyecto de extensión con representaciones ANKAL SAS

Adaptado de PMBOK 6th (2017)

Tabla 39. *Plan de comunicaciones del proyecto*

Interesado del proyecto	Información por solicitar	Objetivos	Forma de comunicación	Reunión	Responsable	Indicador
Formuladores y director del proyecto	Conocimiento de los objetivos a cumplir del proyecto	Tener plenamente actualizado el proyecto y los ajustes necesarios para su cumplimiento	Reuniones vía TEAMS y correo electrónico	Semanal o cuando se requieran según necesidad	Director del proyecto	Progreso del cronograma y revisión de entregables
Patrocinador /Representaciones ANKAL SAS (por medio de su representante legal)	Aprobación de estrategias y acciones clave para el proyecto.	Asegurar el respaldo y apoyo continuo del patrocinador.	Reuniones vía TEAMS y correo electrónico.	Semanal	Director del Proyecto	Cumplimiento del cronograma y revisión de entregables finalizados.
Director del Proyecto	Actualizaciones sobre el progreso, desafíos y decisiones importantes.	Supervisar y dirigir la ejecución del proyecto.	Reuniones de seguimiento y reportes de estado.	Semanal	Director del Proyecto	Desarrollo del cronograma y revisión de entregables finalizados.
Director Comercial:	Estrategias comerciales, oportunidades y desafíos relacionados con el proyecto.	Impulsar el proyecto con los objetivos comerciales.	Reuniones de estrategia y actualizaciones periódicas.	Según necesidad	Director Comercial	impacto del proyecto en las metas comerciales.
Coordinador Comercial	Detalles operativos, coordinación con otros departamentos y seguimiento de tareas específicas.	Garantizar la ejecución eficiente de las actividades comerciales relacionadas con el proyecto	Comunicación directa y reuniones de coordinación.	Según necesidad	Coordinador Comercial	Cumplimiento de plazos y coordinación efectiva con otros equipos.
Líder de Comercio Exterior	Información sobre regulaciones, logística y requisitos para la exportación.	Coordinar estrategias y acciones para la exportación.	Comunicación directa y actualizaciones periódicas.	Según necesidad	Líder de Comercio Exterior	Cumplimiento de estrategias efectivas para la exportación.
Asistente de Comercio Exterior	Detalles operativos y tareas específicas relacionadas con la exportación.	Ejecutar tareas operativas para facilitar la exportación.	Comunicación directa y seguimiento de actividades.	Según necesidad	Asistente de Comercio Exterior	Cumplimiento de plazos y ejecución de los entregables.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Tabla 40. *Estrategia de comunicaciones*

Estrategia de Comunicación	Descripción
Modelo de distribución de información a interesados	La información debe ser enviada a los correos electrónicos de los interesados según corresponda. Los interesados deben confirmar la recepción y proporcionar comentarios si es necesario. Para agregar cambios dentro del proyecto, se deben solicitar reuniones adicionales con el equipo
Almacenamiento	El proyecto se almacenará en una carpeta en el equipo de cómputo de los formuladores del proyecto y el director del proyecto. Además, se creará una copia compartida en Google Drive con el representante legal
Reuniones planeadas	Se realizarán reuniones semanales para informar sobre el estado de desempeño del proyecto.
Recursos utilizados	Recursos humanos: director del proyecto y formuladores Insumos: Papelería. - Equipos: Equipo de cómputo.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

La gestión de riesgos en proyectos es crucial durante la etapa de planificación. El cumplimiento de los objetivos puede verse amenazado por la exposición a riesgos, lo que podría poner en peligro la finalización exitosa del proyecto. Por esta razón, el PMBOK recomienda planificar la gestión de riesgos mediante la identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo y respuesta a los riesgos que surgen durante el proyecto. Adaptar estas prácticas a las necesidades específicas del proyecto es fundamental para su éxito.

3.8.1 Planificación de los riesgos

La planificación de la gestión de riesgos en el proyecto "Creación de un Plan de Exportación para Representaciones ANKAL SAS" es crucial para garantizar el éxito en la expansión de las chocolatinas SANCAO hacia un nuevo mercado latinoamericano. A continuación, detallamos los aspectos clave de esta planificación:

Como Entradas Relevantes se consideraron diversas entradas para la planificación de riesgos. El acta de constitución del proyecto proporciona una visión general y los objetivos. El

Plan para la dirección del proyecto establece la guía general para la gestión. Los documentos del proyecto contienen información específica sobre las chocolatinas SANCAO y su producción. Los factores ambientales de la empresa influyen en el contexto operativo. Los activos de los procesos de la organización aportan buenas prácticas y lecciones aprendidas.

3.8.2 Identificación de riesgos

Mediante el juicio de expertos, se evaluaron los riesgos potenciales y se diseñaron estrategias específicas. Realizando reuniones con el Gerente de la Empresa, quien también participó en la gestión de riesgos. Su aporte permitió identificar riesgos específicos relacionados con la exportación y adaptar las estrategias.

Por otro lado, se tendrán Roles Clave durante la Gestión de Riesgos, los cuales serán cumplidos por los formuladores del proyecto: una Ingeniera Agroindustrial y un Profesional en Producción Agroindustrial. Los cuáles serán responsables de evaluar riesgos en la producción y logística de las chocolatinas SANCAO, garantizando la calidad y eficiencia en la cadena de suministro. Además, contribuirá al diseño de estrategias de exportación efectivas y asegurará la adaptación al contexto latinoamericano.

Tabla 41. Riesgos identificados del proyecto

Riesgo identificado	Impacto generado	
	Positivo	Negativo
Durante la investigación del mercado latinoamericano, podría surgir la identificación de oportunidades de exportación específicas para las chocolatinas SANCAO. Por ejemplo, descubrir una alta demanda en un país en particular.	x	
Existe la posibilidad de que el análisis revele limitaciones o barreras para la exportación, como regulaciones comerciales restrictivas o competidores fuertes en el mercado objetivo.		x
La estrategia podría enfrentar desafíos logísticos o de distribución, como problemas de transporte o dificultades en la cadena de suministro.		x

Riesgo identificado	Impacto generado
Al formular una estrategia efectiva, se pueden identificar ventajas competitivas que permitan a las chocolatinas SANCAO destacarse en el nuevo mercado.	x
Cumplir con todas las regulaciones y normas de exportación puede ser una ventaja competitiva. Esto garantiza que las chocolatinas SANCAO cumplan con los estándares de calidad y seguridad.	x
No cumplir con las regulaciones podría resultar en sanciones legales o rechazo de la mercancía en el país de destino.	x
Un Diseño de Diseñar un plan de exportación sólido podría llevar a una entrada exitosa al mercado, con una estrategia bien ejecutada y una distribución efectiva.	x
Problemas en la implementación, como retrasos en la producción o distribución, podrían afectar negativamente el éxito del proyecto.	x

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

Para categorizar los riesgos, seguimos la metodología recomendada en el PMBOK 6th. Utilizamos la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS), que muestra la jerarquía y relación entre los riesgos individuales del proyecto. Esta herramienta nos permite organizar y comprender mejor los riesgos, clasificándolos según su naturaleza y nivel de impacto (aquellos que atentan contra el desarrollo de uno de los objetivos del proyecto. (PMI, 2017, p.406).

Tabla 42. Riesgos RBS

Nivel 0 RBS	NIVEL 1 RBS	NIVEL 2 RBS
FUENTES DEL RIESGO DEL PROYECTO	Riesgo técnico	Desafíos logísticos o de distribución: Esto se relaciona con la implementación práctica de la estrategia de exportación. Problemas en la cadena de suministro, transporte o distribución pueden afectar la ejecución exitosa del proyecto
	Riesgos de gestión	No cumplir con las regulaciones y normas de exportación: Este riesgo está relacionado con la gestión de procesos y el cumplimiento legal. No seguir las regulaciones podría resultar en sanciones legales o rechazo de la mercancía.
		Problemas en la implementación: Retrasos en la producción o distribución pueden afectar negativamente el éxito del proyecto. La gestión adecuada de la implementación es crucial
	Riesgos comerciales	Identificación de oportunidades de exportación: Aunque es un riesgo positivo, también tiene implicaciones comerciales. La elección de los mercados objetivo puede afectar directamente el éxito de las exportaciones. Barreras comerciales en el país objetivo: Esto puede incluir regulaciones restrictivas o competidores fuertes. La gestión de estos riesgos es vital para el éxito comercial.
	Riesgos externos	Riesgo político: Revueltas sociales, huelgas y conflictos pueden afectar la producción o el envío de mercancía. Riesgo cambiario: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar el valor de los fondos obtenidos por la venta.

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

La siguiente tabla detalla los riesgos potenciales que podrían surgir durante la ejecución del proyecto "Creación de un Plan de Exportación para Representaciones ANKAL SAS". Cada riesgo está acompañado de una acción propuesta para mitigarlo, el responsable de llevar a cabo esa acción, las restricciones que podrían verse afectadas y la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Esta tabla es fundamental para identificar y abordar proactivamente los posibles obstáculos que podrían surgir durante el desarrollo del proyecto, asegurando así una gestión eficaz de los riesgos y aumentando las posibilidades de éxito en la expansión de las chocolatinas SANCAO hacia el nuevo mercado latinoamericano.

Tabla 43. *Matriz de riesgos*

N. riesgo	Riesgo	Acción para mitigación	Responsable	Restricciones	Probabilidad
R1	oportunidades de exportación	Investigar y analizar el mercado latinoamericano para identificar oportunidades específicas de exportación.	Equipo de Investigación	Barreras comerciales, competidores fuertes	Media
R2	Limitaciones o barreras para la exportación	Evaluar las regulaciones comerciales y posibles obstáculos. Buscar soluciones o alternativas.	Equipo Legal	Regulaciones comerciales restrictivas	Alta
R3	Desafíos logísticos o de distribución	Diseñar un plan logístico sólido para la distribución de las chocolatinas SANCAO en el nuevo mercado.	Equipo de Logística	Problemas de transporte, cadena de suministro	Media
R4	Ventajas competitivas	Identificar características únicas de las chocolatinas SANCAO que las diferencien en el mercado.	Equipo de Marketing	Competidores fuertes	Baja
R5	Cumplimiento normativo	Garantizar que todas las regulaciones y normas de exportación se cumplan rigurosamente.	Equipo Legal y de Calidad	Estándares de calidad y seguridad	Alta
R6	Riesgo legal o rechazo de mercancía	Implementar medidas para evitar incumplimientos legales y asegurar la calidad del producto.	Equipo Legal y de Calidad	Sanciones legales	Alta
R7	Implementación con retrasos	Establecer un Diseñar un plan de exportación detallado y monitorear su ejecución.	Equipo de Proyecto	Producción, distribución	Media

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

La gestión de adquisiciones del proyecto es un proceso crucial para asegurar que los bienes y servicios necesarios se adquieran de manera eficiente y efectiva. En el contexto del proyecto de exportación de las chocolatinas SANCAO, se consideran los siguientes aspectos:

En la etapa de Planificación de la Gestión de Adquisiciones, se documentan las decisiones relacionadas con las adquisiciones específicas para las chocolatinas SANCAO. Los pasos clave incluyen la definición del enfoque y contrato, la identificación de proveedores y la elaboración de un cronograma de adquisiciones.

Durante la fase de Efectuar las Adquisiciones, se enfoca en obtener los productos necesarios para la exportación. Esto implica la selección de proveedores y la adjudicación de contratos, asegurándose de establecer los términos y condiciones adecuados.

Durante la ejecución del proyecto, en la fase de Control de las Adquisiciones, se monitorean las adquisiciones, asegurándose de que se cumplan los plazos y requisitos establecidos. Se realizan ajustes según sea necesario y se cierran los contratos de manera adecuada al finalizar el proceso de adquisición.

Para una gestión completa, se asegura de documentar adecuadamente todas las etapas de adquisición, desde la gestión de la documentación inicial hasta el cierre de contratos. Se mantienen registros detallados y se archiva la documentación relevante al finalizar el proyecto.

Tabla 44. *Plan de gestión de adquisiciones*

Nombre del Bien o Servicio Para Adquirir	Descripción del Trabajo que se Debe Realizar	Entregables	Especificaciones de cada Entregable	Duración	Costo (COP) APROXIMADO	Observaciones	Supuestos y Restricciones
Chocolatinas SANCAO	Producción y empaque de las chocolatinas para exportación.	Lotes de chocolatinas listos para envío. Documentación de calidad y especificaciones	Cantidad por lote. - Calidad (porcentaje de defectos permitidos). - Etiquetado según regulaciones del país objetivo.	3 meses	\$15.000.000 LOTE	Las chocolatinas deben cumplir con estándares de sabor y textura. - No se aceptarán defectos visibles en el empaque.	Disponibilidad de materia prima. Cumplimiento de regulaciones aduaneras.
Empaques personalizados	Diseño y producción de empaques atractivos para las chocolatinas.	Diseños de empaque. - Empleo de materiales de calidad.	Creatividad y originalidad en el diseño. - Resistencia y protección del producto.	1 mes	\$3.000.000 LOTE	Empaques llamativos para atraer a los consumidores. - Cumplimiento de normativas de etiquetado.	Disponibilidad de proveedores de materiales de empaque.
Servicio de transporte internacional	Contratación de una empresa de logística para el envío de las chocolatinas al país destino.	Transporte seguro y puntual. Documentación aduanera completa.	Cumplimiento de plazos de entrega. Seguro de carga.	Variable	\$8.500.000 LOTE	Elección de una empresa confiable. Coordinación con aduanas.	Estabilidad política y económica en el país destino.
Investigación de mercado	Contratación de una consultora especializada para analizar tendencias y preferencias en el mercado objetivo.	Informe de investigación de mercado. - Segmentación de consumidores.	Datos demográficos y comportamiento de compra. - Identificación de nichos de mercado.	2 meses	\$4.500.000 Estudio	Base sólida para la estrategia de marketing. - Identificación de oportunidades.	Acceso a datos fiables y actualizados.

Adaptado de PMBOK 6 edición

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

La gestión de los Stakeholders implica identificar a todas las personas, grupos y organizaciones que pueden ser afectadas, de manera directa o indirecta, por el proyecto de creación de un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS, ya sea de forma positiva o negativa. Estos Stakeholders pueden tener diferentes niveles de autoridad dentro y fuera de la organización. Esta gestión es esencial para mantener el enfoque del proyecto en el logro de sus objetivos. Los procesos clave de gestión de Stakeholders en este proyecto son:

Identificación de los Stakeholders: Este proceso consiste en identificar de manera precisa a todas las partes interesadas en el proyecto de creación del plan de exportación para Representaciones ANKAL SAS, documentando información relevante sobre sus intereses, impacto y grado de participación en el proyecto.

Planificación de la Gestión de Stakeholders: En esta etapa, se desarrollan estrategias para involucrar de manera efectiva a los Stakeholders en los procesos de toma de decisiones del plan de exportación, considerando sus necesidades y expectativas.

Gestión de la Participación de los Stakeholders: Se enfoca en establecer una comunicación efectiva y colaborativa con todas las partes interesadas, trabajando en conjunto para asegurar el éxito del plan de exportación de Representaciones ANKAL SAS.

Control de la Participación de los Stakeholders: Se monitorean constantemente los impactos del proyecto en los Stakeholders, con el fin de ajustar y mejorar las estrategias de gestión según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan de exportación.

Algunos de los Stakeholders más comunes en el proyecto de creación del plan de exportación para Representaciones ANKAL SAS podrían incluir:

Propietarios y Directivos de Representaciones ANKAL SAS: Son los responsables últimos del éxito del proyecto y tienen un elevado interés en su desarrollo y resultados.

Empleados de Representaciones ANKAL SAS: Incluyendo gerentes, personal de ventas, marketing, logística y otros departamentos relevantes, ya que el proyecto podría afectar su trabajo y roles dentro de la empresa.

Clientes Actuales de Representaciones ANKAL SAS: Aquellos que ya están utilizando los productos o servicios ofrecidos por la empresa, ya que el proyecto podría influir en la calidad, disponibilidad o precios de los productos actuales.

Clientes Potenciales en Mercados Extranjeros: Personas u organizaciones que podrían convertirse en clientes de Representaciones ANKAL SAS una vez que se expanda su presencia en el extranjero.

Proveedores de Representaciones ANKAL SAS: Aquellas empresas o individuos que suministran materias primas, productos terminados o servicios necesarios para el funcionamiento de Representaciones ANKAL SAS, ya que el proyecto de exportación podría implicar cambios en la demanda o en los procesos de compra.

Instituciones Gubernamentales y Reguladoras: Autoridades locales, regionales o nacionales que regulan el comercio internacional y que podrían requerir permisos, licencias o cumplimiento de regulaciones específicas para la exportación de productos.

Competidores: Otras empresas en el mismo sector que podrían verse afectadas por la entrada de Representaciones ANKAL SAS en nuevos mercados de exportación.

Asociaciones Comerciales y Cámaras de Comercio: Organizaciones que pueden proporcionar apoyo, recursos y contactos en los mercados de exportación objetivo.

Comunidad Local: Si el proyecto tiene un impacto directo en la comunidad en la que opera Representaciones ANKAL SAS, como cambios en la empleabilidad, medio ambiente o infraestructura.

Medios de Comunicación y Opinión Pública: Pueden influir en la percepción del público sobre el proyecto y en la reputación de la empresa.

Tabla 45. Identificación de los interesados

Grupos de Interesados	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Propietarios y Directivos de Representaciones ANKAL SAS	Éxito del proyecto	Riesgos financieros, resistencia al cambio	Autoridad para tomar decisiones, recursos financieros
Empleados de Representaciones ANKAL SAS	Seguridad laboral, Estabilidad laboral	Cambios en roles y responsabilidades debido a la expansión	Formación y capacitación, beneficios laborales
Clientes Actuales de Representaciones ANKAL SAS	Calidad y disponibilidad de productos/servicios	Interrupciones en el suministro, cambios de precios	Retroalimentación sobre productos/servicios
Clientes Potenciales en Mercados Extranjeros	Acceso a nuevos productos/servicios	Incertidumbre sobre la calidad y disponibilidad de productos	Información sobre el mercado, apoyo en la introducción al mercado extranjero
Proveedores de Representaciones ANKAL SAS	Estabilidad en la demanda, relación comercial continua	Cambios en la demanda o en los procesos de compra	Contratos de suministro, compromisos de calidad
Instituciones Gubernamentales y Regulatorias	Cumplimiento de regulaciones comerciales, fiscales y aduaneras	Requisitos de permisos y licencias	Regulaciones, licencias, permisos
Competidores	Mantener ventaja competitiva en el mercado	Competencia directa en nuevos mercados	Recursos de marketing, investigación de mercado
Asociaciones Comerciales y Cámaras de Comercio	Apoyo en el acceso a mercados internacionales	Desconocimiento del mercado local y regulaciones	Contactos en el extranjero, recursos de formación
Comunidad Local	Impacto ambiental y empleabilidad	Cambios en la infraestructura, preocupaciones sobre empleo	Participación en debates públicos, recursos de infraestructura
Medios de Comunicación y Opinión Pública	Informar al público, influenciar la percepción sobre el proyecto	Mala percepción del público sobre el proyecto, críticas negativas	Cobertura mediática, investigación de mercado

Adaptado de PMBOK 6TH (2017)

4. Resultados

Con el presente proyecto de extensión se busca diseñar un plan de exportación para la empresa Representaciones ANKAL SAS, con el objetivo de impulsar el crecimiento del negocio. Este plan estará alineado con las buenas prácticas establecidas en el PMBOK 6ª edición y cumplirá con las normativas internacionales y locales pertinentes. Se pretende optimizar los procesos logísticos, identificar mercados potenciales, y establecer estrategias efectivas de entrada y promoción en los mercados internacionales.

4.1 Gestión de los interesados del proyecto

Es bien conocido que el consumo de chocolate está incrementándose a nivel mundial y que se realizan estudios de consumo constantemente. Por ello, esta investigación se basa en la recolección de datos secundarios, es decir, en la recopilación de información de diversas bases de datos de estudios ya realizados. De esta manera, se pueden optimizar tiempo y recursos.

Es esencial conocer el producto y entender sus cualidades para definir una partida arancelaria adecuada. Esto también permite identificar los requisitos y barreras existentes tanto a nivel nacional como en los mercados internacionales. Para ello, se creó una tabla sencilla para recopilar la información básica de la empresa.

Tabla 46. *Información de la empresa*

Datos de la empresa	Descripción
Nombre de la empresa	Representaciones ANKAL
Número de identificación tributaria	830009962-2
Usuario aduanero	22-23 Forma 1
No. Matricula	138960
Líder de comercio exterior	Profesional Diana Vazquez.

4.1.1 Diagnóstico de las herramientas comerciales básicas

Se realizó un diagnóstico exhaustivo de las herramientas básicas necesarias para que la empresa pueda ofrecer su producto en los diferentes países de Latinoamérica.

Tabla 47. Diagnostico comercial ANKAL

Herramienta	Cuenta	No cuenta	Observación
Portafolio de productos	si		
Lista de precios en dólares	si		
Presentación comercial de la empresa	si		
Actores estratégicos internos	si		Área logística, Área de calidad, Área de comercio exterior
Actores estratégicos externos	si		Ministerios, organismos de vigilancia y control, gremios, promoción y cámaras de comercio. Operadores logísticos, agencias de aduanas, políticas y protocolos de comercio internacional. OMC, banco mundial, cámara internacional, fondo monetario internacional, PROCOLOMBIA
Registro VUCE	si		
Registro como productor nacional.	si		
Registro ante la policía antinarcóticos.	si		

4.1.2 Acompañamiento estratégico

En Colombia, la empresa cuenta con el acompañamiento estratégico de la organización PROCOLOMBIA, la cual tiene como objetivo promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país. PROCOLOMBIA ha diseñado una página web con el fin de facilitar a las empresas exportadoras colombianas información sobre transportes, fletes, rutas, simuladores de tarifas y requisitos de exportación para

todos los países. Para ello, se diseñó una tabla que contiene la ruta de los enlaces a los que debe dirigirse la empresa para obtener dicha información.

Tabla 48. *Accesos información estratégica.*

Información	Acceso directo
Directorio de distribución física internacional	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/directorio-de-distribucion-fisica-internacional
Rutas y tarifas de transporte	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/rutas-y-tarifas-de-transporte
Simulador de costos distribución física internacional	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/simulador-de-costos-dfi
Incoterms	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020
Aspectos logísticos para la exportación de perecederos	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/aspectos-logisticos-para-la-exportacion-de-perecederos-0
Perfiles logísticos	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais
Requisitos de acceso para la exportación de productos.	https://cam.colombiatrader.com.co/productos/chocolates-y-preparaciones-alimenticias-que-contengan-cacao

4.1.3 Investigación del mercado latinoamericano

Se realizó la descarga de la base de datos de la DIAN correspondiente a todas las exportaciones del año 2022, así como bases de datos de estudios varios encontrados en internet y bases de datos facilitadas por PROCOLOMBIA. Una vez obtenida la información, se procedió a realizar el filtrado por la partida arancelaria. Después de reducir la base de datos, se revisaron los resultados y se descartaron algunos exportadores. Se obtuvieron los siguientes valores:

- Exportaciones realizadas a Zonas francas, Aeropuertos dentro de Colombia.
- Exportaciones realizadas por empresas cuyos importadores son sedes de la misma compañía.
- Exportaciones a representantes exclusivos de las marcas.

- Volumen y valores
- Recurrencia.

Además, se tuvieron en cuenta los actuales acuerdos comerciales de Colombia para asegurar que las estrategias de exportación se alineen con las oportunidades y beneficios que estos acuerdos proporcionan. Esto permite optimizar los costos y aprovechar las ventajas arancelarias disponibles en los mercados internacionales.

Figura 7. comercio con países con acuerdo comercial

Comercio con países con Acuerdo Comercial

Acuerdo	Millones USFOB							
	2016	2017	Var. %17	Part. %17	Oct17*	Oct18*	Var. %18	Part. %18
Estados Unidos	10.211	10.553	3,4	27,9	8.694	9.056	4,2	25,8
Unión Europea	4.971	5.439	9,4	14,4	4.597	4.149	-9,7	11,8
CAN	2.399	2.759	15,0	7,3	2.191	2.592	18,3	7,4
Mercosur	1.227	1.685	37,3	4,4	1.363	1.690	24,0	4,8
México	937	1.537	64,0	4,1	1.091	1.349	23,7	3,8
Chile	670	1.037	54,8	2,7	854	936	9,6	2,7
Canadá	396	526	33,0	1,4	418	785	87,9	2,2
Corea del Sur	402	457	13,7	1,2	351	548	56,3	1,6
Triángulo Norte	466	500	7,2	1,3	397	433	9,2	1,2
EFTA	419	406	-3,1	1,1	348	302	-13,1	0,9
Venezuela	614	319	-48,0	0,8	270	276	2,0	0,8
Costa Rica	230	240	4,4	0,6	200	210	5,0	0,6
Países sin acuerdo	8.826	12.422	40,7	32,8	10.024	12.780	27,5	36,4
Exportaciones totales	31.768	37.881	19,2	100,0	30.797	35.106	14,0	100,0

* Año acumulado

Fuente: DANE-DIAN - Cálculos OEE-MinCIT

Tomada de DANE-DIAN

Como resultado, se obtuvieron los siguientes valores: donde se observan los países los cuales son los principales destinos de las exportaciones de cacao y sus derivados.

Tabla 49. Principales destinos de exportaciones de cacao y sus derivados

Principales destinos de las exportaciones de cacao y sus derivados Partida Arancelaria: 1806	
Argentina	México
Bolivia	Nicaragua

Principales destinos de las exportaciones de cacao y sus derivados Partida Arancelaria: 1806	
Chile	Panamá
Costa Rica	Perú
Ecuador	Puerto Rico
El salvador	Venezuela
Guatemala	
Honduras	

Se definieron unos criterios básicos para dar una calificación a cada país, tomando en cuenta las siguientes variables:

- Idioma
- Acuerdo comercial
- Perfil logístico
- Tarifa arancelaria de ingreso al país destino
- Medidas y permisos para el ingreso al país destino
- Consumo per cápita de chocolate
- Posibles aliados
- Posibles contactos

A cada variable se le asignó una calificación en una escala de 0 a 3, donde 0 representa un valor muy bajo y 3 el valor más alto. Se realizó la suma de los resultados para cada país y se identificaron aquellos con las calificaciones más altas.

Tabla 50. *Estudio De Mercados Y localización De La Demanda*

ESTUDIO DE MERCADOS Y LOCALIZACION DE LA DEMANDA						
Ppal. destinos de las exportaciones Derivados	Idioma	Acuerdo comercial	Tarifa Arancel	Medidas y permisos	Consumo per cápita	Total
Argentina	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/mercosur	14%	25 medidas.	3	14
Bolivia	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/comunidad-andina	0%	19 medidas.	8,4	13
Chile	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-chile-colombia	0% - 4,8%	4 medidas.	0,97	16
Costa Rica	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica	8%	7 medidas.	NA	11
Ecuador	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/comunidad-andina	0% - 26,4%	42 medidas.	0,295	11
El salvador	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/tlc-entre-colombia-el-salvador-guatemala-honduras	0%	8 medidas	1,33	14
Guatemala	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/tlc-entre-colombia-el-salvador-guatemala-honduras	0%	16 medidas.	NA	15
Honduras	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/tlc-entre-colombia-el-salvador-guatemala-honduras	0%	5 medidas Generales.	0,96	12
México	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/alianza-del-pacifico	0% - 14,4%	18 medidas.	0,548	15
Nicaragua	Español	Ninguno	15,00%	17 medidas	NA	8
Panamá	Español / Inglés	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/aap-colombia-panama	8% - 10%	5 medidas Generales.	3	14
Perú	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/alianza-del-pacifico	0%	21 medidas.	NA	14
Puerto Rico	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos	15,00%	17 medidas	3,25	10
Venezuela	Español	https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-alcance-parcial-con-venezuela	0% - 16%	15 medidas.	1,2	16

4.1.4 Conclusiones del estudio

Teniendo en cuenta el estudio realizado, los países seleccionados para generar una estrategia de exportación son los siguientes:

- Chile
- Guatemala
- Panamá

También se consideró a Venezuela como un país opcional, pero fue descartado debido a barreras significativas: crisis política y económica, dificultades en el transporte y acuerdos comerciales con diversos vacíos.

Es importante aclarar que, a pesar de enfocar las decisiones en estos países, la empresa continúa abierta a negociaciones con otros mercados a nivel mundial en un futuro próximo.

4.2 Investigación datos de los países seleccionados

A continuación, se presenta un análisis detallado de los tres países seleccionados para la estrategia de exportación: Chile, Guatemala y Panamá. Este análisis incluye aspectos políticos, económicos y de consumo relacionados con el chocolate, así como una evaluación de la competencia en cada mercado. Esta información permitirá una comprensión más profunda de las oportunidades y desafíos que presenta cada país.

Tabla 51. *países seleccionados*

Chile	Guatemala	Panamá
Política	Política	Política
La República de Chile es un Estado unitario, democrático y presidencialista, conformado por diversas instituciones autónomas insertas en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado. La administración del estado es funcional y territorialmente descentralizada y desconcentrada	la República de Guatemala, es un país soberano situado en el extremo noroccidental de América Central. Según su constitución, es una república democrática y representativa organizada para su administración en 22 departamentos. Su capital y ciudad más poblada es la Ciudad de Guatemala.	La República de Panamá Según el artículo 2 de la Constitución Política de Panamá "El Poder Público emana del pueblo. Lo ejerce el Estado conforme esta constitución lo establece por medio de los órganos Legislativo (Asamblea Nacional de Panamá), Ejecutivo (presidente de la República y Consejo de Gabinete) y el Judicial (Corte Suprema de Justicia). El Gobierno de Panamá se define en su Constitución Política como abierto, republicano, democrático y representativo. Se indica que el poder público solo emana del pueblo y lo ejerce el Estado por medio de los Órganos Legislativos, Ejecutivo y Judicial, los cuales actúan limitada y separadamente, pero en armónica colaboración.
Moneda: peso chileno	Moneda: Quetzal	Moneda: dólar
Consumo de chocolate Chile encabeza el ranking de los países que más consumen chocolate dentro de América Latina con un promedio de 2,1 kilos per cápita, según datos de Euromonitor. Es más, los chilenos no son sólo los que más consumen, sino también los que más gastan en chocolates en la región. En promedio, los consumidores del país destinan US\$30 a este ítem cada año, monto que ha ido creciendo con el tiempo a un ritmo de un 8% anual. El país se posiciona sobre otros de la región que son a la vez productores de cacao, como Brasil, México o Colombia, y también por encima de naciones con tradición chocolatera, como Argentina y Uruguay, de acuerdo con	Consumo de chocolate. La producción de cacao en Guatemala sigue siendo desmesuradamente baja y casi todo el cacao se consume en el país. Para satisfacer la demanda, el país importa cacao.	Consumo de chocolate. Cada panameño consume alrededor de una libra de chocolate por año, siendo uno de los consumos más elevados de Centroamérica

Chile	Guatemala	Panamá
Euromonitor. Sin embargo, está aun estrechamente lejos de las naciones chocolateras por excelencia, como Suiza, que lidera el consumo mundial con casi 9 kilos al año.		
Competencia	Competencia	Competencia
En 2022, Chile importó \$134M en Chocolate, convirtiéndose en el importador número 49 de Chocolate en el mundo. En el mismo año, Chocolate fue el producto número 138 más importado en Chile. Chile importaciones Chocolate principalmente de: Estados Unidos (\$20,2M), Brasil (\$15,2M), Alemania (\$14,8M), Italia (\$11,2M), y Bélgica (\$10,7M). https://oec.world/es/profile/bilateral-product/chocolate/reporter/chl	En 2022, Guatemala importó \$49,2M en Chocolate, convirtiéndose en el importador número 77 de Chocolate en el mundo. En el mismo año, Chocolate fue el producto número 127 más importado en Guatemala. Guatemala importaciones Chocolate principalmente de: México (\$17M), Estados Unidos (\$16,9M), China (\$4,8M), Costa Rica (\$2,35M), y Colombia (\$1,52M). https://oec.world/es/profile/bilateral-product/chocolate/reporter/chl	En 2022, Panamá importó \$292k en Granos de cacao, convirtiéndose en el importador número 62 de Granos de cacao en el mundo. En el mismo año, Granos de cacao fue el producto número 832 más importado en Panamá. Panamá importaciones Granos de cacao principalmente de: Costa Rica (\$188k), Ecuador (\$104k), y Estados Unidos (\$156). https://oec.world/es/profile/bilateral-product/chocolate/reporter/chl

4.3 Lista de oportunidades de exportación (SANCAO)

Basados en los datos recolectados, se identificaron fuertes oportunidades en los tres países seleccionados: Chile, Guatemala y Panamá. En particular, Panamá destaca como un mercado con alto consumo de chocolate, aunque no puede producir suficiente cacao para satisfacer su demanda interna. Esto ha llevado a que las importaciones de chocolate en Panamá sean significativas, dominadas por marcas internacionales como Cadbury, Mars, Mondelez, y Nestlé.

4.3.1 Enfoque principal y acciones estratégicas

Como resultado de este análisis, el enfoque principal se ha intensificado en los tres países seleccionados: Chile, Guatemala y Panamá. Se han definido las siguientes acciones como parte de la estrategia exportadora:

Contactar a las Empresas Principales Destinatarias de las Exportaciones de Colombia: Establecer comunicación con las principales empresas importadoras en cada uno de los países seleccionados para promover las chocolatinas SANCAO.

- Participar en las Principales Ruedas de Negocios: Asistir a eventos y ruedas de negocios enfocadas en los mercados de Chile, Guatemala y Panamá para establecer relaciones comerciales y explorar oportunidades de mercado.
- Abrir Campañas Digitales: Lanzar campañas de marketing digital en colaboración con el área de mercadeo, dirigidas específicamente a los consumidores de los países elegidos.
- Implementación de la Campaña Digital: La campaña digital se llevará a cabo en la plataforma de Meta, utilizando Facebook e Instagram. La segmentación se realizará por zona geográfica, intereses y búsquedas específicas de los usuarios para asegurar que el mensaje llegue al público objetivo.

- **Pieza Publicitaria:** Para esta campaña, se diseñará una pieza publicitaria atractiva y adaptada a los gustos y preferencias del mercado objetivo. La pieza destacará la calidad y los atributos únicos de las chocolatinas SANCAO, con el objetivo de captar la atención y el interés de los consumidores en los países seleccionados.

Esta estrategia detallada permitirá a Representaciones ANKAL SAS posicionar eficazmente las chocolatinas SANCAO en los mercados de Chile, Guatemala y Panamá, aprovechando las oportunidades identificadas y superando las barreras de entrada.

Figura 8. *Pieza publicitaria*



Al generar el interés del usuario, este hace clic sobre la pieza publicitaria, lo que lo direcciona a un formulario de información básica. En dicho formulario, se recopilan los siguientes datos del cliente:

- Nombre
- Cédula
- Edad
- Contacto telefónico

- Correo electrónico

El formulario incluye un enlace a la política de tratamiento de datos, que direcciona inmediatamente a la página web de la empresa, buscando así generar un mayor interés del usuario en los productos y servicios ofrecidos por Representaciones ANKAL SAS.

4.3.2 Resultados y desarrollo de la campaña

En la primera fase de la campaña se obtuvieron 237 contactos interesados en los productos de la siguiente manera:

Guatemala: 81 contactos, 1 en seguimiento.

Panamá: 68 contactos, 2 en seguimiento y una venta efectiva de muestras.

Chile: 88 contactos, ninguno en seguimiento.

Esta estrategia detallada permitirá a Representaciones ANKAL SAS posicionar eficazmente las chocolatinas SANCAO en los mercados de Chile, Guatemala y Panamá, aprovechando las oportunidades identificadas y superando las barreras de entrada.

4.4 Evaluación de la demanda, preferencias y competidores

El análisis de datos reveló que el mercado panameño ofrece condiciones favorables para la introducción y crecimiento de los productos de ANKAL SAS. Factores como la estabilidad económica, el aumento del poder adquisitivo de la población y la demanda creciente de productos de alta calidad sugieren un ambiente propicio para la penetración del mercado. Además, la ubicación geográfica estratégica de Panamá como punto de acceso a otros mercados de América Central y del Sur aumenta el potencial de expansión regional de la empresa.

Al centrarse en el diseño de un plan de exportación específico para Panamá, Representaciones ANKAL SAS busca establecer una presencia sólida en el mercado, comprender las dinámicas locales y establecer relaciones con socios comerciales clave. Este enfoque permitirá adaptar las estrategias de marketing, distribución y logística para satisfacer las necesidades y preferencias del mercado panameño, sentando así las bases para un crecimiento sostenible y una posible replicación del modelo en otros países de la región

4.4.1 Investigación de datos demográficos y tendencias de consumo

El análisis de los datos demográficos y las tendencias de consumo de chocolate en Panamá proporciona una visión integral del mercado local. Se observa que el grupo de edad más activo en términos de consumo de chocolate se encuentra entre los 18 y 35 años, seguido por el grupo de 36 a 50 años. Tanto hombres como mujeres muestran un consumo similar de chocolate, sin una brecha de género significativa. El consumo de chocolate está relativamente distribuido entre diferentes niveles socioeconómicos, con una preferencia por productos de calidad premium y chocolates importados en los segmentos de ingresos medio y alto.

En cuanto a las tendencias de consumo, el chocolate con leche sigue siendo el más popular, seguido de cerca por el chocolate negro, aunque hay un creciente interés en el chocolate gourmet y en variedades orgánicas. Los panameños tienden a consumir chocolate principalmente como un dulce ocasional o como regalo, comprando en pequeñas cantidades y prefiriendo marcas reconocidas por su calidad y sabor. Además, hay un interés creciente en el chocolate de comercio justo y en productos con ingredientes naturales y saludables, reflejando las preferencias dietéticas y éticas de los consumidores.

El análisis detallado de los datos demográficos y las tendencias de consumo de chocolate en Panamá revela oportunidades significativas para el desarrollo de estrategias de marketing y el lanzamiento de productos adaptados al mercado local. La comprensión de las preferencias de los consumidores y las tendencias emergentes permitirá a las empresas aprovechar el creciente interés en el chocolate de calidad, así como en opciones más saludables y éticas. Esto, a su vez, podría conducir a un aumento en las ventas y a una mayor participación en el mercado panameño, sentando las bases para una expansión exitosa en la región.

4.4.2 *Análisis de preferencias del consumidor*

Entender las preferencias del consumidor es fundamental para el éxito en cualquier mercado. En el caso del mercado de chocolate en Panamá, conocer las preferencias y comportamientos de los consumidores es crucial para desarrollar estrategias efectivas de marketing y satisfacer las demandas del mercado. En esta sección, se presenta un análisis detallado de las preferencias del consumidor en cuanto al tipo de chocolate, envases y presentaciones, ingredientes y calidad, así como precio y valor percibido.

Tabla 52. *Análisis de preferencias del consumidor*

Aspecto	Datos
Preferencias de Chocolate	Tipo de Chocolate: Según datos recopilados, el chocolate con leche es el tipo más popular entre los consumidores panameños, representando aproximadamente el 50% de las preferencias. Le sigue de cerca el chocolate negro, con alrededor del 30% de preferencia. El chocolate blanco y otras variedades representan el restante 20%.
Envases y Presentaciones	Tamaño del Envase: Los consumidores panameños tienden a comprar chocolate en tamaños de envase pequeños o medianos, preferiblemente en presentaciones individuales o en paquetes para compartir. Diseño del Envase: El diseño del envase también juega un papel importante en las preferencias del consumidor. Los envases atractivos y llamativos suelen captar la atención de los compradores en el punto de venta. Preferencia por Ingredientes Naturales: Existe un creciente interés entre los consumidores por productos de chocolate que contienen ingredientes naturales y

Aspecto	Datos
Ingredientes y Calidad:	orgánicos. Los chocolates con certificaciones de comercio justo también son bien recibidos.
Precio y Valor Percibido:	Equilibrio entre Precio y Calidad: Si bien el precio es un factor importante en las decisiones de compra, los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por productos de chocolate de alta calidad y con un valor percibido superior.
Ofertas y Promociones	Las ofertas y promociones, especialmente durante ocasiones especiales como días festivos, suelen influir en las decisiones de compra de los consumidores.

Esta tabla resume los aspectos clave relacionados con las preferencias del consumidor en el mercado de chocolate en Panamá, proporcionando una visión general de los factores que influyen en las decisiones de compra. Utilizar esta información puede ayudar a las empresas a adaptar sus productos y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores panameños.

4.4.3 Evaluación de competidores

En el dinámico mercado de alimentos y bebidas en Panamá, el sector del chocolate se destaca como un espacio competitivo donde diversas marcas luchan por cautivar a los consumidores con sus productos. Esta evaluación presenta una visión general de las marcas más vendidas en el mercado panameño de chocolate, destacando sus fortalezas, variedades de productos y la percepción de los consumidores hacia ellas. A través de esta tabla, se proporciona una panorámica de las opciones disponibles para los consumidores, desde las marcas globales reconocidas hasta las destacadas marcas locales que enfatizan la calidad y la artesanía en sus productos.

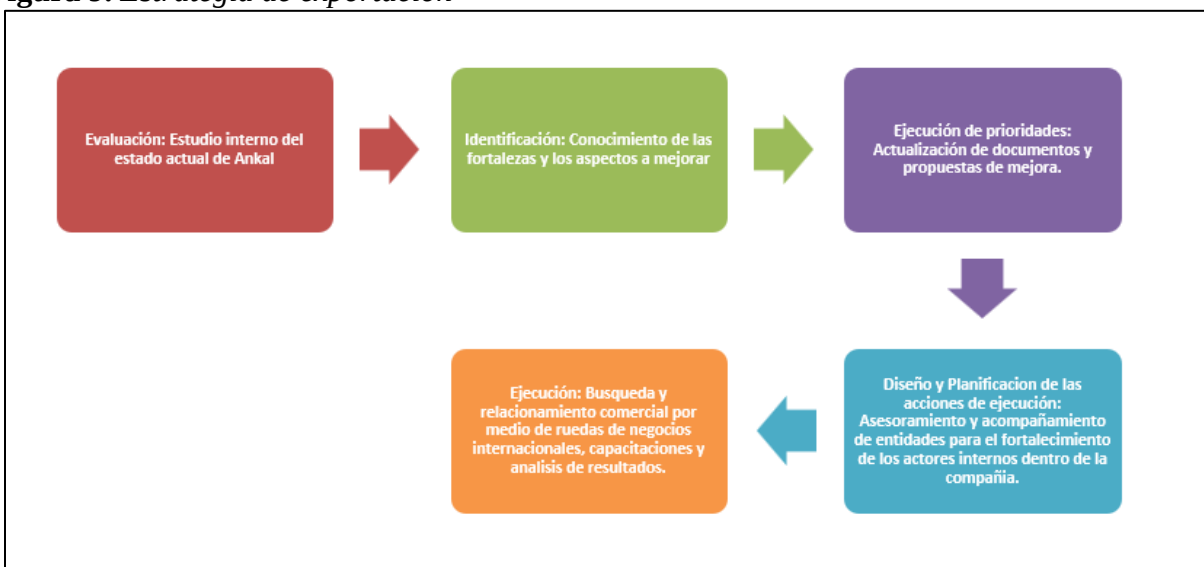
Tabla 53. *evaluación de competidores*

Marca	Descripción
Hersheys	Una marca líder en el mercado panameño que ofrece una amplia gama de productos de chocolate, desde chocolate con leche hasta variedades especiales como Reese's y Kisses. Reconocida globalmente por la calidad de sus productos y ampliamente apreciada por los consumidores locales.
Nestlé	Otra marca importante en Panamá con marcas icónicas como KitKat, Crunch y Galak. Nestlé tiene una sólida presencia en los supermercados panameños gracias a su variedad de productos y su reputación por la calidad y el sabor. Es una opción preferida por numerosos consumidores en el mercado de chocolate.
Zulka	Marca local reconocida por sus productos de chocolate de alta calidad que utilizan ingredientes naturales y orgánicos. Atrae a consumidores que buscan opciones más saludables y se destaca por su enfoque en la calidad y la artesanía. Ha ganado la lealtad de diversos consumidores locales en Panamá.
Cacao de panamá	Otra marca local prominente conocida por su enfoque en el chocolate de origen único y los productos gourmet. Utilizan cacao panameño de alta calidad y técnicas artesanales para producir chocolates premium que atraen a consumidores en busca de experiencias de sabor exclusivas y de alta calidad.

En resumen, el mercado de chocolate en Panamá ofrece una variedad de opciones para los consumidores, desde marcas internacionales bien establecidas hasta marcas locales que destacan por su enfoque en la calidad y la autenticidad. Hershey's y Nestlé emergen como líderes indiscutibles, con su amplia gama de productos y reconocimiento global. Sin embargo, marcas locales como Zulka y Cacao de Panamá están ganando terreno al ofrecer productos de alta calidad con ingredientes naturales y un enfoque en la experiencia del consumidor. En última instancia, la diversidad de opciones en el mercado refleja la demanda de los consumidores panameños por chocolates que no solo satisfagan sus antojos, sino que también ofrezcan calidad y autenticidad.

4.5 Estrategia de exportación

La estrategia de exportación se planteará de la siguiente manera, la cual se reflejará en el flujograma que describe el proceso estratégico que se implementará en el futuro.

Figura 9. *Estrategia de exportación*

El diagrama presenta un enfoque sistemático para optimizar las operaciones comerciales, subrayando la importancia de una evaluación interna exhaustiva, la identificación de áreas clave y la implementación de acciones estratégicas. Este proceso tiene como objetivo fortalecer la organización, tanto internamente como en su interacción con el mercado global.

4.5.1 Análisis de adaptación del producto

Es importante entender que algunos productos están dirigidos al mercado colombiano, como Sancao Queso, mientras que otros, como Sancao Mango, tienen potencial para ser aceptados en los países del Caribe. Otros productos forman parte de una cartera de productos estándar y no generan una innovación significativa en el mercado objetivo. Por ello, se recomienda diversificar el portafolio de productos para hacerlo más atractivo a los diferentes mercados.

Como generador de valor agregado y confianza, se debe considerar la posibilidad de obtener certificados de calidad para facilitar el acceso a mercados como el de Panamá, donde un diverso número de consumidores son judíos y prefieren productos certificados. El certificado

también permite el acceso al mercado europeo, donde la certificación es en realidad un requisito de entrada.

Es crucial resaltar las cualidades del producto en el empaque. Aunque en Colombia esto puede no estar permitido, en otros países puede generar confianza, como destacar que los productos son veganos y libres de gluten.

Para la exportación a Panamá, no se requieren sellos de advertencia en el empaque. Se debe tener en cuenta el tiempo necesario para la producción de empaques con las especificaciones del país de destino si se avanza con un proyecto de exportación.

De acuerdo con los estudios realizados, tanto en campo como de manera virtual, y la retroalimentación recibida de posibles clientes, se observa que Sancao se encuentra en un punto de equilibrio en términos de precios. El producto no se posiciona entre los más económicos del mercado, pero tampoco es el más costoso. Como fortaleza y valor agregado, Sancao ofrece presentaciones y sabores exclusivos, así como el hecho de ser un chocolate de cacao real.

4.5.2 Conclusiones del análisis del producto

Aunque se han identificado oportunidades de venta de barras de chocolate, también se observa que el mercado de dichos productos puede estar saturado. Esta situación nos llevó a explorar nuevas oportunidades en otras referencias de productos. En particular, el potencial de comercialización de los glaseados de frutas y nueces cubiertos de chocolate es enorme. Estos productos actualmente forman parte del catálogo empresarial de Representaciones ANKAL SAS y representan una increíble oportunidad para diversificar y fortalecer el negocio exportador.

La diversificación en productos como el azúcar glas de chocolate no sólo satisface la demanda del mercado, sino que también permite a la empresa aprovechar sus capacidades

existentes de producción de chocolate. Además, estos productos tienen la ventaja de atraer a una gama más amplia de consumidores debido a sus características innovadoras y combinaciones de sabores.

Esta estrategia de diversificación no solo tiene el potencial de aliviar la presión de la saturación en el mercado de barras de chocolate, sino que también puede abrir nuevas vías de crecimiento en mercados internacionales. Al ampliar el portafolio de productos, Representaciones ANKAL SAS puede posicionarse mejor en el competitivo mercado global, ofreciendo una variedad de opciones que satisfagan las diferentes preferencias y necesidades de los consumidores.

4.5.3 Requisito Sanitario para registrar un alimento en Panamá

Para registrar un alimento en Panamá y obtener el correspondiente registro sanitario, es necesario cumplir con ciertos requisitos y presentar una serie de documentos conforme a la normativa vigente. Los marcos legales que regulan este proceso son

- Ley N. ^a 66 Del 10 De noviembre De 1947 Código Sanitario
- Decreto N.º 256 Del 13 De junio De 1962. Que Establece El Procedimiento Para Otorgar El Registro Sanitario Que Autoriza La Comercialización De Los Alimentos Procesados Y Envasados En La República De Panamá Y Dicta Otras Disposiciones.
- Ley N. ^a 23 Del 15 De Julio De 1997 Disposiciones Sobre Normalización Técnica, Evaluación De La Conformidad, Acreditación, Certificación De Calidad, Metrología Y Conversión Al Sistema Internacional De Unidades
- Ley N. ^a 45 Del 31 De octubre De 2007. Normas Sobre Protección Al Consumidor Y Defensa De La Competencia.

Documentos requeridos:

- Copia del registro de la empresa ante el Ministerio de Comercio e Industrias

- Copia de la etiqueta del producto
- Certificado de análisis del producto emitido por un laboratorio acreditado.
- Declaración de conformidad del producto con las normas y reglamentos establecidos
- Evaluación de seguridad del producto
- Copia de la solicitud de registro sanitario del producto (renovaciones)
- Evaluación de la vida útil del producto
- Evaluación de estabilidad del producto

Adicional se deben suministrar la siguiente información para ficha técnica:

- Nombre del producto
- La composición del producto
- El proceso de fabricación del producto
- Las indicaciones del producto
- Las instrucciones de uso del producto
- Las advertencias y precauciones del producto
- El fabricante y el importador del producto
- La fecha de caducidad del producto
- Las condiciones de conservación del producto
- El envase del producto

4.5.4 Canales de distribución y logística internacional

Los canales de distribución como distribuidores mayoristas, distribuidores exclusivos, importadores especializados, minoristas, plataformas de comercio electrónico y tiendas especializadas tienen diferentes ventajas y desafíos. Cada canal te permite llegar a diferentes

segmentos de mercado, impactar los márgenes de ganancia y controlar la representación de tu marca. Elegir el canal correcto es fundamental para maximizar la cobertura del mercado y garantizar una distribución eficiente.

La logística internacional es igualmente importante para el éxito de las exportaciones. La elección del modo de transporte (marítimo o aéreo), la correcta preparación de los documentos, el embalaje y etiquetado adecuado y el almacenamiento en óptimas condiciones son los elementos básicos para garantizar el chocolate. Llegue en perfectas condiciones y a tiempo. Además, cumplir con las regulaciones aduaneras y normativas locales, y gestionar los riesgos mediante seguros de transporte y selección de proveedores confiables, son esenciales para minimizar problemas operacionales y asegurar una entrada fluida al mercado panameño. Integrar estos aspectos de mercado internacional.

4.5.5 *Análisis de canales de distribución*

La exportación de chocolate desde Colombia a Panamá requiere una comprensión profunda de los diversos canales de distribución disponibles. Estos canales determinan la eficiencia con la que los productos llegan al mercado objetivo y afectan la percepción de la marca, los costos operativos y los márgenes de beneficio. En este análisis, se examinan los principales canales de distribución desde Colombia a Panamá, sus ventajas, desafíos y recomendaciones para optimizar la exportación de productos de chocolate.

Tabla 54. *Canales de Distribución*

Canal de distribución	Descripción	Ventajas	Desafíos
Distribuidores mayoristas	Compran grandes volúmenes para revender a minoristas u otros intermediarios.	Manejan grandes volúmenes. Red de distribución establecida. facilidad logística.	Margen de ganancia reducido. Control limitado sobre la venta.

Canal de distribución	Descripción	Ventajas	Desafíos
Distribuidores exclusivos	Acuerdo con un único distribuidor con exclusividad para vender en panamá.	Mayor control de marca. Inversión en marketing por parte del distribuidor.	Alta dependencia del distribuidor. negociaciones contractuales complejas.
Importadores especializados	Empresas especializadas en la importación y distribución de alimentos, incluyendo chocolates.	conocimiento del mercado y regulaciones locales. Acceso a redes específicas de distribución.	Competencia interna en el portafolio del importador.
Retailers y supermercados	Negociación directa con grandes cadenas para la venta en tiendas.	Acceso directo al consumidor final. Posibilidad de mayores márgenes de ganancia.	Requisitos estrictos de volumen y condiciones de pago. Gestión de la logística de exportación y distribución.
Plataformas de comercio electrónico	Venta de productos a través de plataformas digitales que operan en panamá.	Acceso a un público más amplio. Menores costos operativos.	Necesidad de logística eficiente para entrega. Alta competencia en el mercado digital.
Tiendas especializadas y boutiques de alimentos	Venta en tiendas gourmet y boutiques enfocadas en productos de alta calidad.	acceso a un segmento premium dispuesto a pagar más Mejora del posicionamiento de la marca.	menores volúmenes de ventas. Mayor costo de distribución y promoción.

Exportar chocolate desde Colombia a Panamá implica aprovechar diversos canales de distribución para maximizar la cobertura de mercado y asegurar la sostenibilidad del negocio. Cada canal presenta ventajas específicas, como el manejo de grandes volúmenes por parte de distribuidores mayoristas, el control de marca a través de distribuidores exclusivos, y el acceso directo al consumidor final mediante retailers y plataformas de comercio electrónico. Sin embargo, también hay desafíos, como la reducción de márgenes de ganancia, la dependencia de intermediarios y los requisitos logísticos.

4.5.6 Selección de canales de distribución

En este contexto, la empresa Representaciones ANKAL SAS entrega la mercancía en los puertos colombianos de Cartagena, Santa Marta o Barranquilla para su envío a los puertos panameños de Balboa, Manzanillo o Colon Container Terminal. Se recomienda el envío desde Cartagena hacia Balboa, dado que estos terminales son los de mayor movimiento en ambos países, lo que facilita la logística y reduce posibles demoras.

Las negociaciones para un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Panamá comenzaron en marzo de 2010. Este acuerdo busca fortalecer los lazos comerciales entre Colombia y Panamá, países limítrofes con economías complementarias. El crecimiento económico de Panamá ha sido dinámico en los últimos años, consolidándose como un centro de negocios en la región. Esta situación presenta oportunidades significativas para la industria colombiana

El Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 entre la República de Colombia y la República de Panamá es un tratado que establece un acuerdo preferencial en el marco de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). Fue firmado el 9 de julio de 1993 y entró en vigor el 22 de diciembre de 1994 mediante el Decreto 2781 de 1994. Posteriormente, se realizaron modificaciones con el Primer Protocolo Modificatorio el 28 de abril de 2003 y el Segundo Protocolo Modificatorio el 15 de febrero de 2005, aprobados mediante los decretos 1845 de 2003 y 1138 de 2005, respectivamente.

En virtud de este acuerdo, Colombia otorga a Panamá preferencias arancelarias para más de 300 productos, mientras que Panamá concede preferencias arancelarias a Colombia para la exportación de más de 80 productos. Este acuerdo tiene como objetivo reducir y eliminar aranceles y barreras no arancelarias en las exportaciones entre ambos países.

4.5.7 Condiciones de acceso a panamá

Para exportar productos desde Colombia a Panamá, es esencial comprender las condiciones de acceso al mercado panameño, incluyendo los aranceles y regulaciones aplicables. En el caso específico del chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cacao, es importante considerar el código y el régimen arancelarios que regirán la importación de estos productos. A continuación, se presenta una tabla detallada que describe las condiciones de acceso para estos productos en Panamá, enfocándose en las especificaciones arancelarias y normativas que deben ser tenidas en cuenta por los exportadores colombianos.

Tabla 55. *condiciones de acceso a Panamá*

País exportador	Colombia
País importador	Panamá
Producto	Código arancel: 18069010 – Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás: Preparaciones dietéticas que contengan en peso el 50 % o más de cacao
Derechos de Aduana	Año arancelario 2013 (HS Rec. 2012)
Régimen arancelario	10%
Tarifa preferencial	8% con la entrega de certificado de origen

Para exportar productos alimenticios, como el chocolate, desde Colombia a Panamá, es esencial cumplir con los requisitos documentales y regulatorios de ambos países. Uno de los documentos clave en este proceso es el certificado de libre venta, el cual certifica que los productos están legalmente permitidos para la venta en el país de origen y cumplen con todas las normativas sanitarias y de seguridad pertinentes.

El certificado de libre venta debe ser solicitado por la empresa Representaciones ANKAL SAS ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el ente

regulador en Colombia. Este certificado debe ser emitido a nombre de la empresa o persona responsable de la importación en Panamá, que sería el cliente identificado por Representaciones ANKAL SAS. Además, el documento debe ser apostillado por la Cancillería de Colombia para asegurar su validez internacional y aceptación por las autoridades panameñas.

4.5.8 Relación de documentos y costos

Los costos asociados con la obtención del certificado de libre venta y su apostillado en Colombia varían anualmente. Esto se debe a que los costos se calculan en función del salario mínimo legal vigente, el cual se ajusta cada año. Por lo tanto, es crucial que la empresa considere estos cambios al planificar los costos de sus futuras exportaciones.

Tabla 56. *documentos y costos*

Documento	Costo
Certificado de libre venta	\$23,983 COP
Apostillado	\$36,000 COP

4.5.9 Procedimiento pago certificado libre venta

El proceso para obtener y pagar el certificado de libre venta, emitido por el INVIMA, es un paso crucial para las empresas que desean exportar productos desde Colombia. Es importante seguir un procedimiento específico para asegurar que el pago se realice correctamente, lo cual implica utilizar los servicios en línea proporcionados por INVIMA. A continuación, se detalla el procedimiento paso a paso para realizar este pago de manera eficiente

Tabla 57. Procedimiento de pago

Paso	Descripción
1	Acceder al Sitio Web del INVIMA: Ingresar a la página oficial del INVIMA: www.invima.gov.co.
2	Navegar a Trámites y Servicios: Seleccionar la opción "Trámites y servicios" en el menú principal.
3	Acceder a Trámites en Línea: Hacer clic en "Trámites en línea". Se abrirá una nueva página con la opción correspondiente.
4	Ingresar al Sistema de Trámites en Línea: Dar clic en "Dar clic aquí" para proceder.
5	- Iniciar Sesión: Ingresar con el usuario y contraseña específicos: - Usuario: xxxxxx - Clave: xxxxxx - Hacer clic en "Ingresar".
6	Realizar el Pago Electrónico de Tarifas: Seleccionar la opción de "Pago electrónico de tarifas".
7	Ingresar el Número de Tarifa: Introducir el número de tarifa: 40024, que corresponde al certificado de libre venta, y verificar los datos de la tarifa (\$23,983).
8	Proceder con el Pago a través de PSE: Hacer clic en el botón de PSE (Pagos Seguros en Línea).
9	- Diligenciar Datos para el Pago: En la página de PSE, llenar los datos requeridos: - En la primera sección, no modificar la información prellenada. - En la segunda sección, seleccionar "Persona jurídica" e ingresar el NIT de ANKAL: 830009962-2.
10	Seleccionar el Banco y Realizar el Pago: Elegir el banco correspondiente y hacer clic en "Pagar tarifa" para completar la transacción.

4.5.10 Información para distribución y logística

Dependiendo la cantidad a enviar hacia Panamá Representaciones ANKAL puede decidir qué tipo de transporte debe utilizar, si se requiere el envío de un contenedor la mejor opción es enviar vía marítima con el termino ICOTERM FOB.

4.5.11 Selección de navieras para transporte marítimo

Para el envío de productos a Panamá, Representaciones ANKAL SAS cuenta con una variedad de opciones en cuanto a navieras disponibles para el transporte marítimo. Estas navieras son reconocidas por su fiabilidad y capacidad para manejar cargas internacionales de manera eficiente, asegurando que los productos lleguen a su destino en óptimas condiciones.

Tabla 58. *Navieras Disponibles*

Naviera	Descripción
Hapag-Lloyd	Una de las principales navieras del mundo, conocida por su amplia red global y servicios de alta calidad.
CMA CGM	Empresa líder en el sector marítimo, ofrece soluciones logísticas integradas y una cobertura global.
Seaboard Marine	Especializada en el transporte marítimo en las Américas, con un fuerte enfoque en el Caribe y Centroamérica.
Maersk	La mayor compañía de transporte de contenedores del mundo, con una vasta red de rutas marítimas.
COSCO Shipping	Una de las mayores navieras chinas, ofrece servicios de transporte de contenedores a nivel global.
King Ocean Services	Proveedor de servicios marítimos en el Caribe y América Latina, con un enfoque en la fiabilidad y puntualidad.
ZIM Integrated Shipping	Compañía global con una fuerte presencia en las rutas comerciales transatlánticas.
MSC (Mediterranean SC)	Segunda mayor naviera del mundo, conocida por su extensa red de servicios y flexibilidad.
ONE (Ocean Network Exp.)	Resultado de la fusión de tres grandes compañías japonesas, ofrece servicios globales de transporte marítimo.
Evergreen Line	Naviera taiwanesa con una red global y servicios confiables de transporte de contenedores.
HMM (Hyundai MM)	Naviera surcoreana que ofrece servicios en rutas internacionales.
PIL (Pacific Int. Lines)	Empresa con sede en Singapur, reconocida por su enfoque en la región Asia-Pacífico.

Al seleccionar una naviera, Representaciones ANKAL SAS puede optar por cualquiera de estas compañías, todas ellas con una sólida reputación en la industria del transporte marítimo. La elección de la naviera dependerá de factores como las tarifas, la frecuencia de los envíos, los tiempos de tránsito y las rutas disponibles. Utilizar el término Incoterm FOB (Free On Board) asegura que los productos sean entregados de manera eficiente y económica, con el vendedor cubriendo todos los costos y riesgos hasta que la mercancía esté a bordo del buque en el puerto de origen.

Desde la página de PROCOLOMBIA, es posible utilizar la guía para conocer las rutas disponibles y simular cotizaciones de las navieras haciendo clic en cada uno de los logos de las empresas mencionadas. Esta herramienta es invaluable para planificar de manera eficiente el envío de productos, permitiendo comparar tarifas y seleccionar la opción más adecuada.

Para envíos menores, como un pallet o menos, la mejor opción es utilizar la ruta aérea. El transporte aéreo ofrece mayor rapidez y seguridad para cargas pequeñas, asegurando que los productos lleguen a su destino en el menor tiempo posible y en óptimas condiciones.

4.5.12 Aproximación de costos de transporte marítimo desde Colombia a Panamá

El transporte marítimo es una opción viable para envíos de mayor volumen, como contenedores completos, ofreciendo una relación costo-beneficio favorable para grandes cargas. A continuación, se presenta una aproximación de los costos de transporte marítimo desde los principales puertos de Colombia hacia los principales puertos de Panamá.

Tabla 59. *Costos Aproximados por Contenedor de 20 y 40 pies*

Naviera	Costo Aproximado (USD) por Contenedor 20 pies	Costo Aproximado (USD) por Contenedor 40 pies
Hapag-Lloyd	\$1,200 - \$1,500	\$2,000 - \$2,500
CMA CGM	\$1,100 - \$1,400	\$1,900 - \$2,300
Seaboard Marine	\$1,000 - \$1,300	\$1,800 - \$2,200
Maersk	\$1,200 - \$1,500	\$2,000 - \$2,500
COSCO Shipping	\$1,100 - \$1,400	\$1,900 - \$2,300
King Ocean Services	\$1,000 - \$1,300	\$1,800 - \$2,200
ZIM Integrated Shipping	\$1,200 - \$1,500	\$2,000 - \$2,500
MSC (Mediterranean SC)	\$1,200 - \$1,500	\$2,000 - \$2,500
ONE (Ocean Network Express)	\$1,100 - \$1,400	\$1,900 - \$2,300
Evergreen Line	\$1,100 - \$1,400	\$1,900 - \$2,300
HMM (Hyundai MM)	\$1,200 - \$1,500	\$2,000 - \$2,500
PIL (Pacific Int. Lines)	\$1,100 - \$1,400	\$1,900 - \$2,300

Factores adicionales por considerar:

- Tarifas Base: las tarifas base por contenedor pueden variar dependiendo de la naviera y la época del año.
- Tarifas Adicionales: pueden aplicarse cargos adicionales por manejo en el puerto, documentación, almacenamiento temporal, y seguros.

- Costos de Aduana: considerar los costos asociados con el despacho aduanero tanto en Colombia como en Panamá.
- Volumen y Peso: aunque el tamaño del contenedor es estándar, el peso y tipo de mercancía pueden afectar los costos.
- Terminales de Envío y Recepción: los costos pueden variar dependiendo del puerto de origen en Colombia (Cartagena, Santa Marta, Barranquilla) y el puerto de destino en Panamá (Balboa, Manzanillo, Colón Container Terminal).

Para obtener cotizaciones precisas, se recomienda:

- Contactar Directamente a las Navieras: solicitar cotizaciones directamente a través de los departamentos comerciales de las navieras.
- Utilizar Agentes de Carga: los agentes de carga pueden proporcionar cotizaciones y gestionar el envío, lo cual puede simplificar el proceso.
 - Herramientas en Línea: utilizar herramientas en línea como las proporcionadas por PROCOLOMBIA para simular cotizaciones.

Para asegurar una planificación financiera precisa y eficiente, Representaciones ANKAL SAS debe obtener cotizaciones actualizadas y detalladas de las navieras y agentes de carga. Esto permitirá optimizar los costos y asegurar la eficiencia en el transporte marítimo de productos desde Colombia a Panamá.

4.5.13 Selección de transporte aéreo

Para transportar productos desde Colombia a Panamá, Representaciones ANKAL SAS debe considerar cuidadosamente los canales de distribución, especialmente para envíos de menor volumen. La ruta aérea es una opción eficiente y segura para envíos de un pallet o menos,

garantizando rapidez en la entrega. A continuación, se presenta una tabla con las principales aerolíneas que ofrecen vuelos directos desde Colombia a Panamá, junto con sus frecuencias de vuelo.

Tabla 60. *Selección de Transporte aéreo*

Aerolínea	Origen	Destino	Frecuencia de Vuelos	Días de Operación
DHL	Bogotá (BOG)	Ciudad de Panamá (PTY)	Vuelos directos	Lunes
Copa Airlines	Bogotá (BOG)	Ciudad de Panamá (PTY)	Todos los días	Todos los días
Avianca	Bogotá (BOG)	Ciudad de Panamá (PTY)	Todos los días	Todos los días
Iberia	Bogotá (BOG)	Ciudad de Panamá (PTY)	Martes a domingo	Martes a domingo
Air Canadá	Bogotá (BOG)	Ciudad de Panamá (PTY)	Viernes y domingo	Viernes y domingo

Al planificar el transporte de productos desde Colombia a Panamá, Representaciones ANKAL SAS debe elegir el canal de distribución adecuado para garantizar la eficiencia y puntualidad de las entregas. Para envíos de menor volumen, como un pallet o menos, el transporte aéreo es la mejor alternativa debido a la frecuencia de vuelos y la rapidez en la entrega. Utilizar aerolíneas como DHL, Copa Airlines, Avianca, Iberia y Air Canadá asegura una conexión directa y confiable entre Bogotá y Ciudad de Panamá, facilitando la logística y mejorando el tiempo de respuesta en el mercado destino.

4.5.14 Aproximación de costos para el transporte aéreo desde Colombia a Panamá

Los costos específicos para el transporte aéreo desde Colombia a Panamá pueden variar considerablemente dependiendo de varios factores, incluyendo la aerolínea, el volumen y peso del envío, el tipo de carga, y las tarifas aplicables en el momento del envío. Sin embargo, puedo

proporcionar una aproximación general basada en las tarifas típicas para el transporte de carga aérea.

Tabla 61. *Aproximación de Costos de Transporte Aéreo desde Colombia a Panamá*

Aerolínea	Costos Aproximados
DHL	\$5 - \$7 por kg
Copa Airlines	\$4 - \$6 por kg
Avianca	\$4 - \$6 por kg
Iberia	\$6 - \$8 por kg
Air Canadá	\$6 - \$8 por kg

Factores adicionales por considerar:

- Tarifas Base: las tarifas base por kilogramo pueden incluir ciertos servicios, pero es importante verificar qué está incluido (e.g., seguro, manejo especial).
- Tarifas Adicionales: podrían aplicarse tarifas adicionales por servicios como manipulación especial, documentación, almacenamiento temporal, entre otros.
- Costos de Aduana: considerar los costos asociados con el despacho aduanero tanto en Colombia como en Panamá.
- Volumen: los costos pueden variar significativamente si se envía un pallet completo versus cantidades menores.
- Urgencia: los envíos urgentes pueden tener costos más altos.

Para obtener cotizaciones precisas, se recomienda:

- Contactar Directamente a las Aerolíneas: solicitar cotizaciones directamente a través de los departamentos de carga de las aerolíneas.
- Utilizar Agentes de Carga: los agentes de carga pueden proporcionar cotizaciones y gestionar el envío, lo cual puede simplificar el proceso.

- Herramientas en línea: utilizar herramientas en línea como las proporcionadas por PROCOLOMBIA para simular cotizaciones.

Para asegurar una planificación financiera precisa, es esencial que Representaciones ANKAL SAS obtenga cotizaciones actualizadas y detalladas de las aerolíneas y agentes de carga. Esto permitirá optimizar los costos y garantizar la eficiencia en el transporte aéreo de productos desde Colombia a Panamá.

4.6 Cumplimiento normativo

Conocer e implementar correctamente la normatividad vigente en el comercio internacional es fundamental para asegurar el éxito en las exportaciones. Para Representaciones ANKAL SAS, una empresa dedicada a la exportación de productos como el chocolate desde Colombia a Panamá, este conocimiento es crucial. Cumplir con los estándares de calidad y seguridad requeridos por los mercados de destino facilita la aceptación y comercialización de sus productos. Además, garantiza que sus exportaciones ingresen legalmente al país importador, protegiendo a la empresa de posibles sanciones y pérdidas económicas. No cumplir con estas regulaciones puede resultar en retenciones aduaneras, multas, la destrucción de mercancías, o incluso la prohibición de entrada al mercado, afectando gravemente la reputación y las operaciones comerciales de Representaciones ANKAL SAS. Por ello, es crucial que la empresa esté bien informada y preparada para cumplir con todas las exigencias legales y regulatorias en ambos países.

4.6.1 Documentación de regulaciones y procedimientos aduaneros

Para exportar productos como el chocolate desde Colombia a Panamá, es crucial que las empresas cumplan con una serie de regulaciones y procedimientos aduaneros en ambos países. Estos requisitos garantizan que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad necesarios, facilitando su aceptación en el mercado de destino. Representaciones ANKAL SAS debe estar bien informada sobre estas normativas para evitar sanciones y asegurar el éxito de sus exportaciones. A continuación, se presenta una tabla con las principales regulaciones y procedimientos aduaneros, incluyendo normativas del INVIMA para la fabricación de productos en Colombia.

Tabla 62. *Tabla de Regulaciones y Procedimientos Aduaneros*

País	Regulación	Descripción
Colombia	Ley 7 de 1991 - Ley Marco de Comercio Exterior	Regula las actividades relacionadas con el comercio exterior y establece el marco institucional.
Colombia	Decreto 2685 de 1999 - Régimen de Aduanas	Establece las normas sobre las operaciones de importación y exportación, procedimientos aduaneros y regímenes especiales.
Colombia	Resolución 4240 de 2000 - Régimen de Aduanas	Complementa y desarrolla el Decreto 2685 de 1999 con procedimientos específicos y operativos.
Colombia	Ley 170 de 1994 - Aprobación del GATT	Colombia es miembro de la OMC, facilitando el comercio internacional y resolviendo disputas comerciales.
Colombia	Certificado de Origen	Documento que acredita el origen de los productos, necesario para obtener beneficios arancelarios según los acuerdos comerciales.
Colombia	Certificado de Libre Venta	Documento que certifica que el producto se vende libremente en el país de origen y cumple con todas las regulaciones locales.
Colombia	Resolución 2674 de 2013 del INVIMA	Establece los requisitos sanitarios para la fabricación, procesamiento, almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos.
Colombia	Resolución 719 de 2015 del INVIMA	Reglamenta las condiciones sanitarias y los procedimientos para la obtención del Registro Sanitario de alimentos.
Colombia	Decreto Ejecutivo N.º 437 de 28 de diciembre de 2018	Establece el instructivo de presentación de solicitudes para obtener el certificado de registro

País	Regulación	Descripción
		sanitario de alimentos por primera vez, renovación y cambios.
Panamá	Ley N.º 66 del 10 de noviembre de 1947 - Código Sanitario	Regula la salud pública y el control sanitario de alimentos.
Panamá	Decreto N.º 256 del 13 de junio de 1962 - Registro Sanitario	Establece el procedimiento para otorgar el registro sanitario de alimentos procesados y envasados.
Panamá	Ley N.º 23 del 15 de julio de 1997 - Normalización Técnica	Disposiciones sobre normalización técnica, evaluación de la conformidad, acreditación, certificación de calidad y metrología.
Panamá	Ley N.º 45 del 31 de octubre de 2007 - Protección al Consumidor	Normas sobre protección al consumidor y defensa de la competencia.
Bilateral	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial No. 13	Facilita el comercio de bienes entre Panamá y Colombia mediante preferencias arancelarias.
Bilateral	Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Panamá	Aún no en vigor, busca eliminar barreras arancelarias y no arancelarias para el comercio de bienes y servicios.
Multilateral	Miembros de la OMC (Organización Mundial del Comercio)	Ambos países son miembros, asegurando que las exportaciones se realicen bajo normas internacionales de comercio.
Multilateral	Alianza del Pacífico	Un bloque comercial del cual Colombia es miembro busca la integración económica y comercial con países de la región, incluyendo Panamá como país observador.

Para Representaciones ANKAL SAS, cumplir con las normativas y procedimientos aduaneros de Colombia y Panamá es esencial para asegurar el éxito de sus exportaciones. Conocer y aplicar correctamente estas regulaciones garantiza que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad necesarios, facilitando su entrada al mercado panameño. Esto no solo protege a la empresa de posibles sanciones y contratiempos legales, sino que también fortalece su posición competitiva y reputación en el mercado internacional.

4.6.2 Identificación de normativas y regulaciones

El presente documento tiene como objetivo proporcionar una guía detallada para la creación y revisión de un "Documento de Cumplimiento Normativo y Procedimientos Aduaneros". Este documento es fundamental para garantizar que una empresa cumpla con todas las

regulaciones y procedimientos tanto a nivel nacional como internacional relacionados con el comercio y las aduanas. La lista de verificación a continuación aborda los aspectos clave que deben considerarse al desarrollar este documento, asegurando así un cumplimiento adecuado y una gestión eficiente de las operaciones comerciales.

Tabla 63. CHECKLIST

Aspecto	Descripción	Cumple si/no
Normativas nacionales aplicables	Lista de las regulaciones y leyes nacionales relacionadas con el comercio y aduanas	
Normativas internacionales aplicables	Acuerdos comerciales, tratados y regulaciones internacionales que afectan las operaciones aduaneras	
Procedimientos de importación	Pasos específicos para seguir para importar productos, incluyendo documentación requerida y plazos	
Procedimientos de exportación	Pasos específicos por seguir para exportar productos, incluyendo documentación requerida y plazos	
Requisitos de etiquetado y embalaje	Normas y estándares para etiquetado de productos y embalaje, tanto nacionales como internacionales	
Documentación necesaria	Lista de documentos requeridos para importar o exportar productos, como facturas y certificados	
Inspecciones aduaneras	Procedimientos de inspección y verificación de mercancías en las aduanas	
Cumplimiento de normas sanitarias	Requisitos de seguridad y salud aplicables a los productos importados/exportados	
Tarifas y aranceles	Detalles sobre los aranceles y tarifas aplicables a la importación/exportación de productos	
Certificaciones y registros	Certificados y registros necesarios para cumplir con regulaciones específicas	
Responsabilidades y roles del personal	Descripción de las responsabilidades del personal en relación con el cumplimiento normativo	
Capacitación y entrenamiento	Programas de capacitación para el personal sobre normativas y procedimientos aduaneros	
Monitoreo y auditoría	Procedimientos para monitorear y auditar el cumplimiento de normas y procedimientos aduaneros	
Actualización y revisión del documento	Procedimiento para actualizar y revisar el documento de cumplimiento normativo	
Anexos	Documentación complementaria, como formularios y modelos de certificados	

La implementación de un "Documento de Cumplimiento Normativo y Procedimientos Aduaneros" es crucial para cualquier empresa involucrada en el comercio internacional. Esta lista de verificación ha proporcionado una estructura detallada para asegurar que todas las regulaciones y procedimientos aduaneros sean identificados, documentados y cumplidos de manera efectiva. Al seguir esta lista de verificación y completar cada ítem, las empresas pueden garantizar un cumplimiento normativo sólido, minimizar riesgos y fortalecer su posición en el mercado global. El compromiso continuo con el cumplimiento normativo y la mejora constante de los procedimientos aduaneros son esenciales para el éxito a largo plazo en el comercio internacional.

4.7 Diseño de plan de exportación

El presente diseño de plan de exportación ha sido elaborado con el objetivo de guiar a Representaciones ANKAL SAS en su incursión en el mercado internacional. En un entorno global cada vez más competitivo, expandir las operaciones comerciales más allá de las fronteras nacionales es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Este diseño de plan proporciona un marco detallado que abarca todos los aspectos necesarios para llevar a cabo con éxito actividades de exportación, desde el análisis interno de la empresa hasta la identificación de mercados objetivo, pasando por aspectos logísticos, financieros y de gestión del riesgo. Al seguir este diseño de plan, Representaciones ANKAL SAS estará bien posicionada para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y alcanzar sus objetivos de crecimiento internacional de manera efectiva y eficiente.

Tabla 64. Plan de exportación propuesto.

ítem	actividades
Análisis de la empresa	Se debe realizar un análisis exhaustivo de la empresa el cual contemple: Descripción de los productos Capacidades de producción Experiencia en el mercado

ítem	actividades
	Fortalezas y debilidades Estrategia de ventas Normas de calidad Detalle de los costos Desarrollo de precios de venta
Análisis del mercado	Determinar el país o los países en los cuales la empresa desea exportar para esto debe contemplar: Estudio de mercado Determinar el país al que se quiere exportar (Panamá) Definir la estrategia de exportación Características de ese mercado (aspectos políticos, económicos, sociales, investigar la moneda entre otros) Investigación de la competencia Conocer cuál es el consumo del país seleccionado Conocer las normas del país Detallar aranceles
Análisis del recurso humano	El reconocimiento del recurso humano es esencial para el desarrollo del plan permitiendo delegar y generar las responsabilidades y actividades necesarias para el plan, para esto se deben llevar a cabo las siguientes actividades: Designar el líder del plan Desarrollar organigrama empresarial Realizar análisis de la experiencias y competencias de los colaboradores Definir si el recurso humano es apto y suficiente (definir si requiere capacitaciones o nuevas contrataciones) Asignar responsabilidades del personal
Análisis Operativo	En este paso se debe definir la estrategia de exportación que se va a llevar a cabo y para esto se requiere: Factibilidad administrativa (personal, equipos, softwares administrativos) Alistamiento de requerimientos legales para facturación (inscripciones en el RUT, policía antinarcóticos etc.) Necesidades de producción (materias primas, calidad, empaques, instalaciones, proveedores, maquinaria, tecnología y mano de obra) Desarrollar la estrategia de exportación
Análisis Logístico	Definir todos los aspectos necesarios para la logística del producto: Listas de precio Documentos legales (facturas, certificados de origen, pagos arancelarios entre otros) Precios de exportación Definir términos Incoterm Cotizaciones de medios de transporte (nacionales e internacionales) Medidas y pesos de los empaques y de los productos Requerimientos de transportes (tipos de pallets, medidas de estibado y paletizado del producto) Cotizaciones de seguro para la mercancía
Análisis financiero	La empresa debe definir los costos de la operación y conocer su alcance financiero para poder desarrollar un plan de exportación sólido, este debe contener:

ítem	actividades
	Resultados de los estados financieros con su respectivo análisis Flujos de caja y efectivo Análisis de liquidez Detallar los costos Asignar los recursos Definir formas de pago
Análisis de los riesgos	Es necesario identificar los posibles riesgos que se puedan presentar durante la ejecución del plan y el desarrollo de este para poder contar con planes de contingencia que contrarresten estos posibles riesgos: Problemas políticos o guerras entre los países Pérdida o daño de la mercancía Pérdidas por cambios de divisas Cancelaciones de permisos de exportación Confiscación de la mercancía por temas legales o de calidad.

En resumen, el diseño del plan de exportación propuesto proporciona una hoja de ruta integral y detallada para que Representaciones ANKAL SAS expanda sus operaciones a los mercados internacionales. Al analizar cuidadosamente la empresa, los mercados objetivo, los recursos humanos, la logística, las finanzas y los riesgos potenciales, las empresas estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el comercio internacional. Implementar con éxito el diseño de este plan requiere compromiso, dedicación y flexibilidad por parte del equipo de la empresa, pero los beneficios potenciales en términos de crecimiento, rentabilidad y posición competitiva fortalecida hacen que valga la pena el esfuerzo. Con una estrategia sólida y bien ejecutada, Representaciones ANKAL SAS está en el camino correcto para triunfar en los mercados globales.

Cabe recalcar que, con base en los resultados de la investigación de mercado, se ha tomado la decisión de exportar a Panamá. En este sentido se han tenido en cuenta aspectos relevantes como canales de distribución, normativa local, análisis de idoneidad de productos y estrategias de exportación, los cuales han sido documentados y presentados formalmente en el presente proyecto. Esto proporciona una base sólida para expandir las operaciones de exportación a este mercado,

aumentando así la probabilidad de éxito y maximizando el potencial de crecimiento de Representaciones ANKAL SAS a nivel internacional.

Tabla 65. Cronograma y asignación de responsabilidades

Nombre de la tarea		Responsable	Duración
Análisis de la empresa	Descripción de los productos	Jefe de producción	01 junio 2024 – 31 junio 2024
	Capacidades de producción	Jefe de producción	
	Experiencia en el mercado	Gerencia	
	Fortalezas y debilidades	Gerencia	
	Estrategia de ventas	Jefe de Ventas	
	Normas de calidad	Jefe de Calidad	
	Detalle de los costos	Jefe de producción y analista financiero	
	Desarrollo de precios de venta	Gerencia y jefe de ventas	
Análisis del mercado	Estudio de mercado	Líder comercio exterior	01 julio 2024– 28 agosto 2024
	Determinar el país al que se quiere exportar	Gerencia, líder comercio exterior y jefe de ventas	
	Definir la estrategia de exportación	Gerencia, líder comercio exterior y jefe de ventas	
	Características de ese mercado (aspectos políticos, económicos, sociales, investigar la moneda entre otros)	Líder comercio exterior	
	Investigación de la competencia	Líder comercio exterior	
	Conocer cuál es el consumo del país seleccionado	Líder comercio exterior	
	Conocer las normas del país	Líder comercio exterior, jefe de calidad	
	Detallar aranceles	Líder comercio exterior	
Análisis del recurso humano	Designar el líder del plan	Gerencia	01 junio 2024 – 31 junio 2024
	Desarrollar organigrama empresarial	Gerencia, jefe recursos humanos	
	Realizar análisis de la experiencias y competencias de los colaboradores	Recursos humanos	
	Definir si el recurso humano es apto y suficiente (definir si requiere capacitaciones o nuevas contrataciones)	Gerencia, recursos humanos	

	Nombre de la tarea	Responsable	Duración
	Asignar responsabilidades del personal	Gerencia	
Análisis operativo	Factibilidad administrativa (personal, equipos, softwares administrativos)	Gerencia, analista financiero	03 julio 2024 – 05 agosto 2024
	Alistamiento de requerimientos legales para facturación (inscripciones en el RUT, policía antinarcóticos etc.)	Contador	
	Necesidades de producción (materias primas, calidad, empaques, instalaciones, proveedores, maquinaria, tecnología y mano de obra)	Jefe de producción	
	Desarrollar la estrategia de exportación	Gerencia	
Análisis logístico	Listas de precio	Jefe de ventas	01 septiembre. 2024 –
	Documentos legales (facturas, certificados de origen, pagos arancelarios entre otros)	Contador	30 noviembre 2024
	Precios de exportación	Líder comercio exterior	
	Definir términos Incoterm	Líder comercio exterior	
	Cotizaciones de medios de transporte (nacionales e internacionales)	Líder comercio exterior	
	Medidas y pesos de los empaques y de los productos	Jefe logística	
	Requerimientos de transportes (tipos de pallets, medidas de estibado y paletizado del producto)	Jefe logístico	
	Cotizaciones de seguro para la mercancía	Líder comercio exterior	
Análisis financiero	Resultados de los estados financieros con su respectivo análisis	Gerencia, contador	03 agosto. 2024 – 30 septiembre 2024
	Flujos de caja y efectivo	Contador	
	Análisis de liquidez	Analista financiero	
	Detallar los costos	Gerencia	
	Asignar los recursos	Gerencia	
	Definir formas de pago	Gerencia	
Análisis de los riesgos	Problemas políticos o guerras entre los países	Gerencia	

Nombre de la tarea	Responsable	Duración
Perdida o daño de la mercancía		01 junio - hasta la terminación del proyecto
Perdidas por cambios de divisas		
Cancelaciones de permisos de exportación		

4.7.1 Aprobación formal del plan

El presente documento constituye un acta oficial que establece el modelo a seguir para la aprobación formal del plan de exportación diseñado por Representaciones ANKAL, el cual tiene como destino el mercado de Panamá. Como parte de un proceso riguroso y estructurado, esta acta tiene como objetivo proporcionar una base sólida para la implementación exitosa del plan de exportación, garantizando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y la optimización de los recursos disponibles.

Figura 10. Formato de aprobación

		PLAN EXPORTACION	
		CODIGO: PL-A01	
ACTA DE APROBACION JUNTA DIRECTIVA		FECHA: enero 2024	
Ciudad			
Fecha			
Hora de reunión			
No. Acta			
Miembros de la junta			
Agenda: • Presentación del proyecto • Responsables • Cronogramas • Costos • Análisis financiero • Riesgos			
Acuerdos asignados:			
Votación:	Miembros:	SI	NO
Resultados: Aprobado: Si: No:			
Conclusiones:			
Firmas:			

La presente acta de reunión refleja el compromiso de Representaciones ANKAL con la planificación y ejecución de su proyecto de exportación hacia el mercado de Panamá. Se han abordado aspectos clave del proyecto, como la presentación de este, la asignación de responsabilidades, la definición de cronogramas, el análisis de costos y riesgos, entre otros.

Una revisión detallada y un debate constructivo durante la reunión llevaron a un acuerdo concreto sobre los próximos pasos para la implementación del proyecto. Las asignaciones realizadas aseguran una distribución efectiva de tareas y responsabilidades entre los equipos relevantes.

Cabe destacar que el acta de la reunión servirá como documento oficial de aprobación para la implementación del plan de exportaciones. Las decisiones tomadas y los acuerdos alcanzados aquí sientan una base sólida para el éxito futuro del proyecto.

Las firmas recogidas al final del documento atestiguan el apoyo unánime de los miembros de la Junta a la iniciativa exportadora. Tras la aprobación oficial, Representaciones ANKAL está lista para ejecutar con confianza su estrategia de expansión internacional en el mercado de Panamá.

5. Discusión

La decisión de incursionar en la exportación por parte de Representaciones ANKAL SAS se fundamenta en la necesidad imperativa de diversificar mercados y aumentar los ingresos de la empresa. La exportación no solo ofrece una vía para la expansión, sino que también aprovecha los recursos existentes de la empresa, incluyendo su capacidad de producción y experiencia en el mercado. Este enfoque estratégico no solo garantiza un crecimiento sostenible, sino que también fortalece la presencia global de la marca, aumentando su reconocimiento y reputación.

La importancia de contar con un diseño de plan de exportación radica en su capacidad para proporcionar una guía estructurada y detallada para la entrada exitosa en mercados extranjeros. Este diseño no solo establece los pasos y estrategias a seguir, sino que también ayuda a anticipar y mitigar los riesgos asociados con la exportación. Además, un plan bien elaborado proporciona una base sólida para futuras expansiones internacionales, permitiendo a la empresa adaptarse eficientemente a diferentes mercados y maximizar su potencial de crecimiento.

El análisis de mercado reveló a Panamá como un destino estratégico para la exportación, considerando su creciente demanda de productos como el chocolate. Este estudio demográfico y de tendencias de consumo ha proporcionado una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing y la adaptación de productos al mercado local. Como resultado, el diseño del plan de exportación proporciona una hoja de ruta integral para que Representaciones ANKAL SAS expanda sus operaciones en el mercado panameño, aprovechando las oportunidades identificadas y mitigando los riesgos potenciales.

En resumen, la discusión de los resultados subraya la importancia estratégica de la exportación para Representaciones ANKAL SAS y destaca la relevancia de un diseño de plan de exportación bien elaborado. Este enfoque no solo facilita la entrada en nuevos mercados, sino que también contribuye al crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

6. Conclusiones

Penetración Exitosa en el Mercado Latinoamericano: A través de la investigación de mercado, hemos identificado oportunidades significativas para la exportación de las chocolatinas de la marca SANCAO en el mercado latinoamericano. Aunque aún no hemos ingresado oficialmente, el enfoque bien fundamentado nos ha brindado la confianza necesaria para

desarrollar una estrategia de exportación efectiva, posicionándonos favorablemente en este mercado competitivo y estableciendo las bases para nuestra futura expansión en la región.

Cumplimiento Riguroso de Regulaciones y Normativas: La investigación exhaustiva de las regulaciones y normativas de exportación ha sido esencial para nuestra planificación. Al comprender en profundidad los requisitos legales y técnicos, estamos preparados para operar ética y legalmente en el mercado latinoamericano, lo que refuerza nuestra reputación y garantiza la calidad y seguridad de nuestros productos, asegurando así una entrada exitosa y sostenible en el mercado objetivo.

Aprovechamiento de la Investigación de Mercado: La comprensión detallada de las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor nos ha proporcionado una base sólida para diseñar estrategias efectivas. Aunque aún no hemos ingresado oficialmente al mercado, esta información nos ha equipado con las herramientas necesarias para maximizar nuestras oportunidades de éxito y abordar los desafíos en el mercado latinoamericano, asegurando una penetración exitosa y sostenible en la región.

Implementación de las Áreas de Gestión del PMBOK 6ta Edición: La integración de las áreas de gestión del PMBOK 6ta Edición ha proporcionado una estructura sólida y coherente para la ejecución de nuestro proyecto de exportación. Al aplicar las mejores prácticas de gestión de proyectos, hemos logrado una mayor eficiencia en la planificación, ejecución y control del proyecto, lo que nos ha permitido optimizar nuestros recursos y maximizar los resultados. Esto nos ha posicionado de manera competitiva en el mercado y nos ha brindado una ventaja estratégica en nuestra incursión en el mercado latinoamericano.

Contribuciones al Contexto Local y Global: Nuestro proyecto de exportación no solo se enfoca en la penetración del mercado latinoamericano, sino que también contribuye al desarrollo

económico local y al fortalecimiento de las relaciones comerciales internacionales. Al asegurar un cumplimiento riguroso de las regulaciones y normativas, no solo garantizamos la calidad de nuestros productos, sino que también promovemos prácticas comerciales éticas y sostenibles en el mercado objetivo, contribuyendo así al desarrollo económico y social en la región.

Lecciones Aprendidas y Sugerencias para Futuros Proyectos: A lo largo del desarrollo del proyecto, hemos aprendido la importancia de la investigación exhaustiva y la planificación estratégica para el éxito en los mercados internacionales. Recomendamos a futuros proyectos de similar naturaleza enfocarse en el análisis detallado del mercado objetivo y el cumplimiento riguroso de las regulaciones y normativas. Además, la integración de las áreas de gestión del PMBOK proporciona una estructura sólida para la ejecución eficiente y efectiva de proyectos de exportación, maximizando así las oportunidades de éxito en mercados internacionales competitivos.

7. Recomendaciones

Continuar la Investigación de Mercado: De acuerdo con las mejores prácticas de gestión de proyectos del PMBOK 6ta Edición, se sugiere mantener un enfoque proactivo en la investigación de mercado para identificar nuevas oportunidades y amenazas. Esta investigación constante garantizará que la empresa esté siempre al tanto de las tendencias del mercado y pueda adaptarse rápidamente a los cambios.

Establecer Alianzas Estratégicas: Siguiendo los principios de colaboración y gestión de interesados del PMBOK 7ma Edición, se recomienda establecer alianzas estratégicas con socios locales en el mercado latinoamericano. Estas asociaciones pueden proporcionar acceso a recursos

adicionales, conocimientos locales y una red de distribución establecida, lo que facilitará la penetración en el mercado y reducirá los riesgos asociados.

Capacitación del Personal: Conforme a las prácticas de desarrollo de equipos del PMBOK 6ta Edición, se insta a invertir en la capacitación del personal para mejorar sus habilidades y competencias necesarias para el éxito en el mercado latinoamericano. Esta capacitación puede incluir temas como gestión intercultural, habilidades de negociación internacional y conocimiento de regulaciones comerciales, asegurando que el equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del entorno internacional.

Monitoreo y Evaluación Continuos: Basado en los principios de gestión del rendimiento del PMBOK 7ma Edición, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuos para medir el progreso del proyecto de exportación y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto permitirá una gestión efectiva de los riesgos y una toma de decisiones informada para garantizar el logro de los objetivos comerciales establecidos.

Diversificación de Mercados: Siguiendo las prácticas de gestión de riesgos del PMBOK 6ta Edición, se sugiere diversificar los destinos de exportación para reducir la exposición a riesgos específicos del mercado. Explorar oportunidades en múltiples mercados internacionales ayudará a mitigar el riesgo y aumentar la resiliencia ante cambios económicos y políticos.

Mejora Continua: De acuerdo con los principios de adaptabilidad y flexibilidad del PMBOK 7ma Edición, se insta a la empresa a adoptar una mentalidad de mejora continua. Esto implica estar abiertos a la innovación, aprender de las experiencias pasadas y ajustar estrategias y procesos según evolucionen las condiciones del mercado y las necesidades del cliente.

Referencias

- BID. (2023). América Latina y el Caribe: una oportunidad para el comercio mundial de alimentos. Recuperado de [<https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/comercio-para-alimentar-el-mundo-una-agenda-estrategica-para-america-latina-y-el-caribe/>].
- Comisión del Codex Alimentarius. (1981). Norma para el Chocolate y los Productos del Chocolate (CODEX STAN 87-1981). FAO/OMS. Recuperado de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/marco/Codex_Alimentarius/normativa/codex/stan/87-1981.PDF.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Diario Oficial No. 44.076. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. Diario Oficial No. 49.538. recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357047_recurso_1.pdf
- Fedecacao. (2020). Informe ejecutivo sobre las necesidades y brechas de calidad en la cadena productiva del cacao y sus derivados. Recuperado de [<https://colombiamide.inm.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/INFORME-EJECUTIVO-CACAO.pdf>].
- García, A. (2021). Sistemas de inocuidad en la industria alimentaria. Revista de Medicina Veterinaria, 21(1), 45-56.

García, J., & Gómez, M. (2018). Regulaciones comerciales internacionales y su impacto en las empresas que exportan alimentos. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 36(1), 23-35.

Gómez, J., & Sánchez, L. (2020). Impacto de los cambios en las tasas de cambio en las exportaciones de alimentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 67-78.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2006). Resolución 1445 de 2006. Por la cual se establecen las normas técnicas para la etiquetación de productos en Colombia.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Nuevas Normas o Estándares para la Cadena de Cacao.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Decreto 1071 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. *Diario Oficial* No. 49.523.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1999). Decreto 2685 de 1999. Por el cual se modifica el régimen de aduanas. *Diario Oficial* No. 43.673.

Ministerio de la Protección Social. (2011). Resolución 1511 de 2011. Por la cual se establecen los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y sus productos para consumo humano. *Diario Oficial* No. 48.055.

Ministerio de Salud. (1979). Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen regulaciones sanitarias para la producción y exportación de alimentos. *Diario Oficial* No. 35.321.

Min Agricultura. (2022). Exportaciones agropecuarias cerraron con cifras récord en 2021. Recuperado de [<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Exportaciones->

agropecuarias-de-Colombia-cerraron-con-cifras-r%C3%A9cord-en-2021-con-ventas-por-US\$9-418-millones-y-un-crecimient.aspx].

MinCIT. (2021). Exportaciones manufactureras, agropecuarias y de alimentos volvieron a crecer en el primer semestre de 2021. Recuperado de [https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-crecieron-en-el-primer-semester-2021].

Oficina del Representante Comercial de los Estados Unidos (USTR). (2012). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos.

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso. Ginebra: ISO.

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra: ISO.

Pérez, J., & López, A. (2019). Problemas de calidad en la exportación de alimentos. Informe ejecutivo sobre las necesidades y brechas de calidad en la cadena productiva del cacao y sus derivados.

Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.). Project Management Institute.

Rodríguez, C., & Gómez, R. (2019). La variabilidad en la oferta de productos agropecuarios, alimentos y bebidas. Revista de Economía y Administración, 22(2), 34-45.

UNCTAD. (2023). Informe sobre el Comercio y Desarrollo 2023. Recuperado de [https://unctad.org/es/publication/informe-sobre-el-comercio-y-el-desarrollo-2023].

Unión Europea y la República de Colombia. (2013). Acuerdo de Asociación entre Colombia y la Unión Europea. Diario Oficial de la Unión Europea, L 354, 21.12.2012, p. 3–2607.

Vargas Álvarez, E. A. (2018). La producción y las exportaciones de cacao colombiano entre 2007 y el 2016: Desafíos para lograr mayor competitividad en el mercado internacional [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional UAMERICA.