

**Informe de práctica empresarial bajo modalidad de convenio con la empresa Centro de
Consultoría Empresarial, enfocado en Chocolate Gironés S.A.**

Paula Catalina Bustos Ugarte

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Directora

Carolina Barrios Mendoza

Magister Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo a la persona que ha sido el soporte fundamental de mi vida desde el principio: mi mamá, abuela y mejor amiga, la heroína de mi existencia, cuyos esfuerzos y sacrificios han forjado un hogar lleno de amor y seguridad para ambas. Ella ha sido el refugio y la fuente de amor incondicional en cada fase de mi vida. Su apoyo incansable ha sido esencial en la ejecución de cada uno de mis sueños, la mujer que soy hoy, moldeada por su inmenso corazón y sabiduría, refleja las enseñanzas y el amor que ha acompañado cada paso de mi trayectoria. Agradezco inmensamente su apoyo inquebrantable, así como la ayuda constante de mi padre y mis tíos, quienes han estado a mi lado en cada paso de este viaje.

Quiero dedicar también este logro a Andrés Felipe, mi hermano, primo, compañero de vida y amigo de infancia, con quien he compartido momentos inolvidables que atesoro con amor.

De manera especial, lo dedico a mi madre, Lizeth María Ugarte, quien desde el cielo guía y protege cada uno de mis pasos, y me ha dado el invaluable regalo de la vida.

Y para concluir, dedico este logro a la persona más crucial en mi vida: mi niña interior. Ella celebra conmigo, profundamente orgullosa de que este logro es el resultado de mi tenacidad y esfuerzo personal. Superé mis miedos y completé mi carrera universitaria, sola en una ciudad desconocida, enfrentando cada desafío con determinación y valentía, siempre dispuesta a superar los límites de mi zona de confort. Este es el comienzo de mi camino como una mujer empresaria destinada al éxito.

Agradecimientos

Primero y, ante todo, mi más profundo agradecimiento a Dios, quien me ha dado la sabiduría y la resiliencia necesarias para recorrer este camino. He aprendido a aceptar y ver los desafíos con amor, una lección que ha transformado profundamente mi manera de ver la vida.

De manera especial, quiero agradecerme a mí misma por haberme puesto como prioridad y por esforzarme cada día para acercarme a mi mejor versión. En un arduo camino de autoconocimiento que emprendí a los 20 años, hoy comienzo a ver los frutos de una mentalidad fortalecida y he logrado transformar mi vida en una experiencia plena, feliz y con propósito.

Mi gratitud se extiende también a la familia Soler Castellanos, quienes me acogieron y se convirtieron en un segundo hogar durante estos cinco años. Su apoyo fue fundamental en mi crecimiento personal y académico, y llevaré su cariño en mi corazón donde quiera que me encuentre.

Agradezco profundamente a mis amigos Karen, Lidys y Jorge, que siempre estuvieron allí para apoyarme. Ellos me hicieron sentir acompañada y querida, aun estando lejos de los míos, gracias por demostrarme el significado de una amistad incondicional y por ser mi gran red de apoyo, sin olvidar agradecer a cada uno de mis compañeros con quienes me crucé durante estos 4 años, en salones de clase o fuera de ellos, y de quienes me llevo gratos recuerdos y aprendizajes.

Un agradecimiento especial a Carlos Javier Pinto, mi docente y amigo, que ha dejado una huella en mi corazón con sus valiosos consejos y su pasión por la educación. Sus palabras de aliento fueron un motor de motivación constante a lo largo de mi trayectoria universitaria.

A la Universidad Santo Tomás, que ha sido un espacio donde he crecido personal y profesionalmente. A todos mis profesores, especialmente aquellos que me desafiaron y guiaron, ampliando mi visión y profundizando mi entendimiento del mundo empresarial.

Finalmente, a todos quienes, de alguna manera, contribuyeron a mi formación universitaria y enriquecieron mi experiencia de vida, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Este logro es un reflejo más, de cómo el universo se encarga de alinear a las personas y situaciones que se complementan con mis metas e ideales. Estoy profundamente agradecida por esto, pues cada interacción y cada desafío han sido esenciales para llegar a donde estoy. Gracias por ser una parte fundamental de mi historia y por contribuir a este significativo capítulo de mi vida.

Contenido

Introducción	13
1.Informe de práctica empresarial bajo modalidad de convenio con la empresa Centro de Consultoría Empresarial, enfocado en Chocolate Gironés S.A.	14
1.1 Contexto de la práctica empresarial.....	14
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa.....	16
2.2 Objeto social de la empresa	16
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa.....	17
2.4 Estructura organizacional	17
2.4.1 Misión de la empresa.....	18
2.4.2 Visión de la empresa.....	18
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos.....	20
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	22
2.5.2 Entorno microeconómico.....	26
2.6 Portafolio de productos de la empresa.....	33
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa.....	34
3. Cargo y funciones desempeñadas	41

3.1 Cargo desempeñado	42
3.2 Funciones asignadas	42
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	43
4. Marco conceptual y normativo	46
4.1 Marco conceptual.....	46
4.2 Marco normativo.....	47
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	48
5.1.1 Identificación de la situación problemática	49
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	51
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	52
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo.....	52
5.3 Plan de mejora	53
6. Conclusiones y recomendaciones	64
Referencias.....	66

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Mercados internacionales atendidos</i> -----	26
Tabla 2. <i>Oferta de productos</i> -----	33
Tabla 3. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i> -----	42
Tabla 4. <i>Rúbrica de actividades</i> -----	44
Tabla 5. <i>Ventas totales 2024 en COP</i> -----	54
Tabla 6. <i>Ventas totales 2024 en COP</i> -----	54

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga</i>	19
Figura 2. <i>Organigrama Centro de Consultoría empresarial</i>	20
Figura 3. <i>Análisis PEST-Chocolate Gironés</i>	20
Figura 4. <i>Comparativa de precios del cacao y Nvidia en la NYSE 2024</i>	25
Figura 5. <i>Matriz de evaluación de indicadores</i>	27
Figura 6. <i>Matriz de evaluación de indicadores - parte2</i>	28
Figura 7. <i>Matriz de evaluación de indicadores – parte 3</i>	29
Figura 8. <i>Análisis DOFA-Chocolate Gironés</i>	30
Figura 9. <i>Clientes Gironés</i>	31
Figura 10. <i>Canales de distribución</i>	35
Figura 11. <i>Imagen de la marca</i>	50
Figura 12. <i>Promedio TRM cada mes</i>	55
Figura 13. <i>Visión general principales productores de cacao periodo 2020</i>	56
Figura 14. <i>Mapa países importadores de pasta de cacao 2022</i>	58
Figura 15. <i>Mapa países importadores de chocolate gourmet 2022</i>	59
Figura 16. <i>Volumen de ventas de chocolate durante el período de Semana Santa</i>	60
Figura 17. <i>Tabla hacer/verificar</i>	62

Resumen

El presente informe tiene como objetivo principal analizar y proponer estrategias de mejora para la internacionalización de Chocolate Gironés S.A., una empresa santandereana productora de chocolate. El estudio se centra en el diagnóstico de la situación problemática que enfrenta la empresa en un entorno económico y de mercado cambiante, especialmente a raíz de la crisis económica global y los desafíos medioambientales que afectan la producción de cacao. Para abordar esta situación, se empleó un método de investigación cualitativo que incluyó análisis de mercado, evaluación de procesos internos y observación directa de la empresa. A través de este enfoque, se identificaron áreas clave para la mejora, tales como la optimización de la estrategia de comunicación, el manejo de las redes sociales y la modernización de los procesos de distribución y ventas. Como resultados principales, se destacó la necesidad urgente de mejorar la presencia en línea de la empresa y la reestructuración de su estrategia de marketing internacional, con un enfoque en el mercado europeo, específicamente Francia. Se brindaron además recomendaciones clave para mejorar la imagen de la marca y fortalecer su competitividad en el mercado global. En conclusión, el estudio proporcionó un diagnóstico detallado y un conjunto de estrategias para que la empresa pueda enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades de expansión internacional.

Palabras clave: internacionalización, chocolate, marketing, consultoría empresarial, análisis de mercado

Abstract

The main objective of this report is to *analyze and propose improvement strategies for the internationalization of Chocolate Gironés S.A.*, a Santander-based chocolate-producing company. The study focuses on the *diagnosis of the problematic situation* the company faces in a changing economic and market environment, particularly due to the global economic crisis and environmental challenges affecting cocoa production. To address this situation, a *qualitative research method* was used, including market analysis, internal process evaluation, and direct observation of the company. Through this approach, key areas for improvement were identified, such as optimizing the communication strategy, managing social media, and modernizing distribution and sales processes. The *main results* highlighted the urgent need to improve the company's online presence and restructure its international marketing strategy, with a focus on the European market, specifically France. Key recommendations were also provided to improve brand image and strengthen its competitiveness in the global market. In conclusion, the study provided a detailed diagnosis and a set of strategies for the company to face current challenges and take advantage of opportunities for international expansion.

Keywords: internationalization, chocolate, marketing, business consulting, market analysis

Glosario

Cacao corriente: comprende la mayoría del cacao producido y vendido en el mercado mundial, que no cumple con criterios de certificación. Es una de las dos categorías generales de cacao en grano utilizadas en el mercado mundial del cacao (Aguilar, 2013).

Cacao criollo: nativo de América Central y del Sur, así como de las islas del Caribe; solo el 5 % de la producción mundial es cacao criollo. Las variedades criollas son sumamente vulnerables a una serie de amenazas ambientales y tienen menor rendimiento que otras variedades. Su sabor ha sido descrito como delicado y complejo a la vez, presenta bajo aroma clásico de chocolate, pero es rico en notas secundarias (Aguilar, 2013).

Cacao fino y de aroma: es una de las dos categorías generales de cacao en grano utilizadas en el mercado mundial del cacao. Se usa una combinación de criterios para evaluar la calidad; sin embargo, lo que esencialmente lo distingue del cacao corriente son sus cualidades aromáticas (es decir, sus notas a frutos, flores, hierbas, caramelo, nuez y madera) más que otros factores cualitativos. Tradicionalmente las variedades arbóreas de cacao criollo y trinitario producen estos granos, en tanto los tipos forastero producen granos que por lo general se venden como cacao corriente. No obstante, se conocen excepciones a estas generalizaciones (Aguilar, 2013).

Cacao forastero: se cultiva principalmente en África, Ecuador y Brasil y representa el 80 % de la producción mundial de cacao. Es mucho más resistente y menos susceptible a enfermedades que las variedades criollas. Este tipo de cacao entrega un profundo aroma a "chocolate": sin embargo, a menudo presenta un sabor amargo que carece de notas secundarias. Con frecuencia se mezcla con cacao superior (Aguilar, 2013).

Cacao trinitario: este híbrido es el resultado de la cruce entre forastero y variedades criollas y se caracteriza por presentar una gran variabilidad en cuanto a forma, tamaño y

comportamiento; es el que predomina en Colombia. Esta subespecie es el híbrido que se utiliza en las selecciones de materiales que se están clonando y que recomienda Fedecacao (Aguilar, 2013).

Consultoría empresarial: actividad profesional mediante la cual se asesora a empresas para mejorar su rendimiento, optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. En este caso, la consultoría empresarial fue una herramienta utilizada durante la práctica para el análisis de la empresa (Corporativoriba, s.f.)

Exportación: es la salida de mercancías del territorio aduanero colombiano con destino a otro país, a una zona franca o a un depósito franco con el cumplimiento de los requisitos previstos en la norma (DIAN).

Importación: es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, con el fin de permanecer en él de manera indefinida, en libre disposición, con el pago de los tributos aduaneros a que hubiere lugar (DIAN).

Internacionalización: consiste en el desarrollo de estrategias que tiene como fin llevar las ofertas comerciales de una empresa fuera de su país de origen, adecuando las estructuras, operaciones y soluciones de la compañía para entrar en mercados extranjeros (Harvard Business Review, 2023).

Programas futuros exportadores: es una convocatoria liderada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Universidad Santo Tomás y Procolombia que consiste en acompañar mediante capacitaciones de comercio exterior a las empresas con potencial exportador para fortalecer sus capacidades y así lograr ingresar a mercados internacionales (Procolombia, 2024).

Zona franca: es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior (MincitKids, 2021).

Introducción

En el presente informe se presenta una descripción detallada de la experiencia adquirida en el centro de consultoría empresarial de la Universidad Santo Tomás donde se realizó la práctica profesional como estudiante del programa de negocios internacionales este período abarca desde el 16 de abril 2024 hasta el 16 de agosto del 2024, le brindó la oportunidad a la estudiante de aplicar los conocimientos adquiridos durante 4 años de formación académica permitiéndole contribuir a procesos empresariales y ampliar su perspectiva profesional en un contexto globalizado, en particular , el enfoque es en el desarrollo de un plan de mejora para la empresa Chocolate Gironés con el objetivo de orientar su fortalecimiento, su crecimiento económico y su competitividad en el sector productivo regional e internacional.

En las siguientes secciones se detallarán las actividades y responsabilidades desempeñadas durante la práctica, incluyendo la participación en el proyecto Santo Tomás Challenge, así como las contribuciones y aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso.

1. Informe de práctica empresarial bajo modalidad de convenio con la empresa Centro de Consultoría Empresarial, enfocado en Chocolate Gironés S.A.

1.1 Contexto de la práctica empresarial

A continuación, se presenta un análisis detallado de la experiencia de la estudiante durante sus prácticas profesionales en el centro de consultoría empresarial de la Universidad Santo Tomás se describe el proceso de implementación de un plan de mejora para la empresa Gironés S.A destacando las estrategias aplicadas, los desafíos encontrados y los resultados obtenidos.

1.2 Justificación

El presente informe de grado surge de la práctica profesional realizada en el centro de consultoría empresarial de la Universidad Santo Tomás, ubicado en la Zona Franca de Santander, el CCE se especializa en brindar un acompañamiento profesional a empresas del departamento, orientándolas hacia el fortalecimiento económico y la competitividad en los sectores productivos, tanto a nivel nacional como internacional. En este contexto, se asignó el desarrollo del proyecto Santoto Challenge enfocado en la empresa Chocolate Gironés S.A, permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en un escenario real, ideal para consolidar competencias y formar un perfil profesional íntegro.

Chocolate Gironés es una empresa santandereana dedicada a la producción de chocolate, que inició con el chocolate de mesa como su producto principal y con el tiempo diversificó su portafolio hacia materias primas y productos semielaborados. Actualmente la empresa busca expandirse al mercado europeo mediante un proceso de internacionalización, lo que requiere optimizar sus procesos internos y fortalecer sus capacidades estratégicas.

La práctica profesional se centró en el diseño e implementación de un plan de mejora para Gironés con el objetivo de apoyar su preparación para incursionarse en mercados internacionales y aumentar su productividad en el sector. Este proyecto no solo generó valor para la empresa, sino que también brindó una experiencia significativa para aplicar conocimientos en un contexto práctico, destacando la importancia de la práctica empresarial como opción de grado. Este informe documenta las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los aprendizajes logrados durante la práctica.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el sector cacaoero para desarrollar estrategias que permitan la inserción del chocolate y Gironés a mercados internacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las características del sector cacaoero desde una perspectiva microeconómica y su impacto en la competitividad de chocolate Gironés.

Evaluar los factores macroeconómicos que influyen en el proceso de internacionalización del sector cacaoero.

Proponer estrategias basadas en el análisis del sector que contribuyen a la inserción de chocolate gironés en mercados internacionales y la búsqueda de nuevos clientes potenciales.

Diseñar un plan de mejora enfocado en la optimización de procesos internos para fortalecer la capacidad exportadora de la empresa.

2. Perfil de la empresa

Chocolate Gironés S.A. es una empresa santandereana con más de 40 años de tradición en la producción de chocolate, destacándose inicialmente con su emblemático chocolate de mesa. A lo largo de los años, la empresa ha diversificado su portafolio, incluyendo coberturas de chocolate, licor de cacao y barras premium bajo la marca Davida. Actualmente, Gironés S.A. busca expandirse hacia mercados internacionales, fortaleciendo su capacidad exportadora y su presencia en el sector cacaotero colombiano (Davida, s.f.).

Chocolate Gironés innova con el corazón para ofrecerte un amplio portafolio de productos que, satisfacen todos tus antojos y te acompañan en tus dulces momentos. Desde el departamento de Santander, zona cacaotera por excelencia en Colombia, Gironés opera diariamente con un espíritu de trabajo familiar y comunitario, para producir y comercializar uno de los mejores productos a base de cacao del país (Gironés S.A, 2024).

2.1 Razón social de la empresa

Chocolate Gironés S.A

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de Gironés S.A. se centra en la producción y comercialización de productos derivados del cacao, destacándose en la elaboración de chocolates de mesa y otros productos de confitería. Su misión es ofrecer chocolates de alta calidad, respetando principios de sostenibilidad y apoyando a los productores locales de cacao. Además, Gironés S.A. ha diversificado su portafolio para incluir coberturas de chocolate, licor de cacao y barras de chocolate gourmet bajo

la marca Davida, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional (Gironés S.A, 2024).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

- Razón social: Chocolate Gironés S.A.
- Dirección: Cra. 9 este #281, Floridablanca, Santander
- Teléfono: (607) 6581348
- Correo electrónico: Direcciondeproyectos@girones.com.co
- Jefe inmediato en la empresa: Doc. Diana Ballesteros (gerente general).

2.4 Estructura organizacional

En los siguientes apartados se describirá la estructura organizacional del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), unidad perteneciente a la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga. El CCE es una iniciativa de la facultad de negocios internacionales, creada con el propósito de fortalecer el desarrollo económico y la competitividad de las empresas y sectores productivos del departamento de Santander. Este centro opera bajo los lineamientos estratégicos de la universidad, contribuyendo al cumplimiento de su misión institucional de generar impacto positivo en la sociedad a través de la educación, la investigación y la proyección social.

En particular, la práctica empresarial se enfocó en brindar asesoramiento a Gironés S.A., una empresa santandereana del sector cacaotero. Durante el período de práctica, se trabajó en la formulación de estrategias para la internacionalización de la empresa y en la optimización de sus procesos internos.

En este apartado se incluirán la misión, visión y organigrama de Gironés y del CCE, así como su relación con la Universidad Santo Tomás, para contextualizar su estructura organizacional y su rol como facilitador de proyectos empresariales estratégicos.

2.4.1 Misión de la empresa

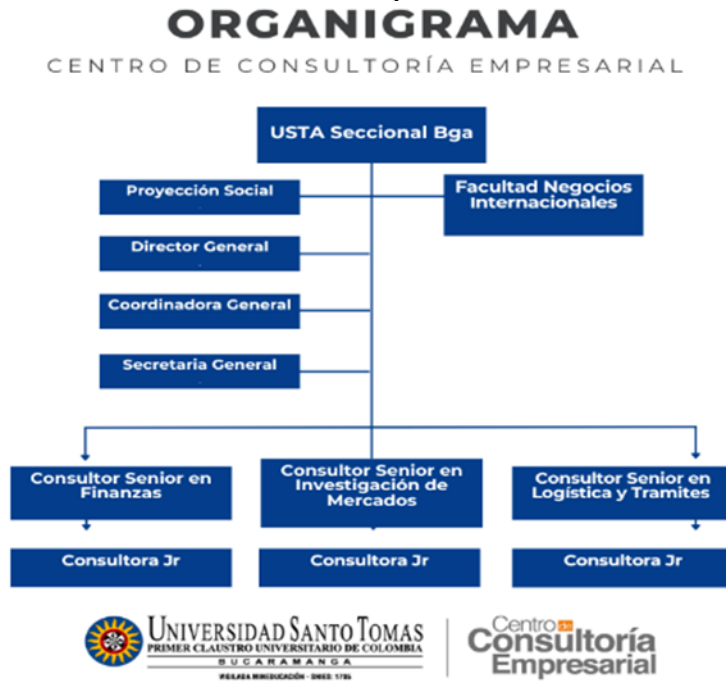
El CCE tiene por misión ofrecer servicios especializados soportados en la articulación de la oferta institucional - multidisciplinaria, por medio de diversas modalidades, como: investigación - estudios, educación continuada, formulación y desarrollo de proyectos de cofinanciación, cooperación internacional, como también asesorías y consultorías pendientes a solucionar problemas o necesidades, y al aprovechamiento de las oportunidades del tejido empresarial santandereano y de las diferentes regiones del país, oferentes de bienes y servicios para el mercado nacional o internacional, propiciando la dinámica entre el sector académico y productivo, para ser copartícipes del desarrollo económico regional (CCE, s.f.).

En Gironés S.A somos una empresa dedicada a la producción de chocolate de mesa y café con tradición colombiana. Comprometidos con un alto grado de calidad para cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros consumidores, empleados y socios. Creemos en nuestro país y por esto queremos hacer patria enmarcándonos en el camino de la excelencia (Johanna, 2007).

2.4.2 Visión de la empresa

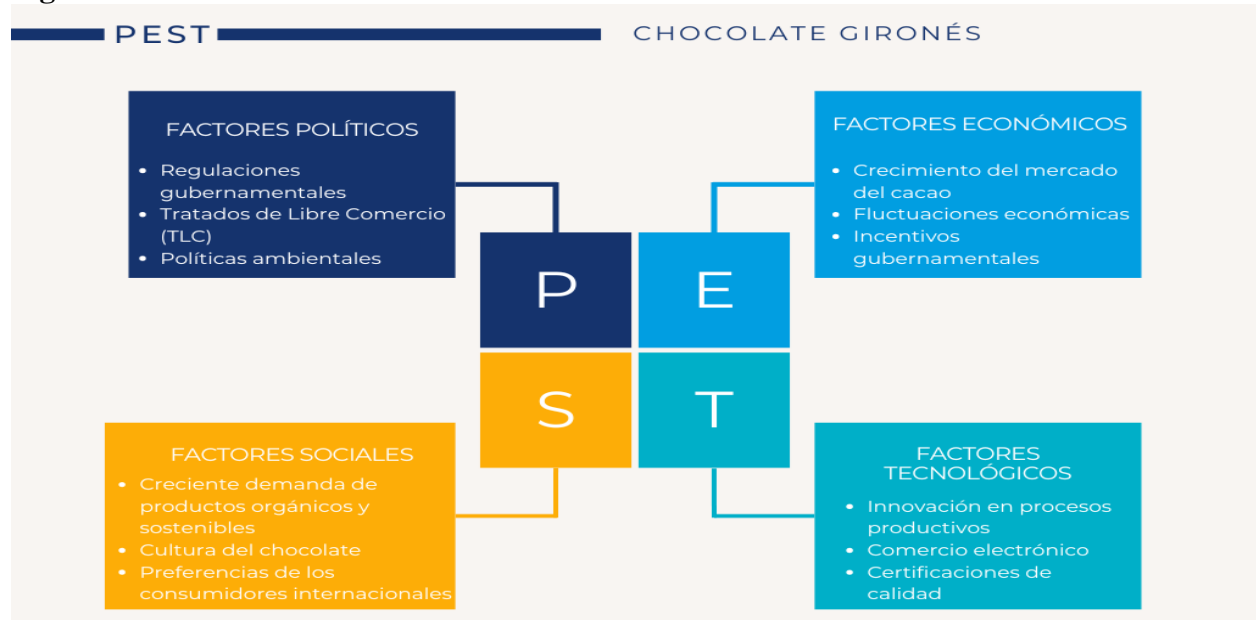
Para el año 2021 el Centro de Consultoría Empresarial – CCE, apoyado en alianzas estratégicas con diversas entidades de carácter público y privado, se habrá posicionado a nivel regional y nacional como una alternativa de atención directa al sector empresarial - Mipymes,

Figura 2. Organigrama Centro de Consultoría empresarial



2.5 Aspectos económicos

Figura 3. Análisis PEST-Chocolate Gironés



- Factores políticos

Regulaciones gubernamentales: Colombia tiene regulaciones estrictas sobre la calidad alimentaria y la producción agrícola. Las empresas deben cumplir con normas como las establecidas por el Invima para garantizar la seguridad de los productos comercializados tanto local como internacionalmente (MinSalud, 2024).

Tratados de libre comercio: los acuerdos comerciales de Colombia, como el TLC con la Unión Europea, ofrecen una oportunidad para que Girones exporte productos derivados del cacao, facilitando el acceso a nuevos mercados sin aranceles elevados (PROCOLOMBIA, 2023).

Políticas ambientales: el cumplimiento de normativas sobre sostenibilidad es clave en la industria cacaotera, lo que obliga a Girones a adoptar prácticas más responsables para cumplir con las expectativas del mercado internacional (ICA Instituto Colombiano Agropecuario, 2025).

- Factores económicos

Crecimiento del mercado del cacao: la alta demanda global de cacao fino de aroma, especialmente en Europa, representa una ventaja para Girones, dado que Santander es una región reconocida por producir este tipo de cacao (FedeCacao, 2024).

Fluctuaciones económicas: las tasas de cambio inestables pueden afectar los márgenes de exportación de Girones, lo que requiere estrategias de cobertura financiera (Banco de la República Monetaria, 2024).

Incentivos gubernamentales: programas como "Colombia Exporta Más" apoyan a empresas como Girones en su proceso de internacionalización, ofreciendo recursos y acompañamiento técnico (Comercio, Industria y Turismo, 2024).

- Factores sociales

Preferencias de consumo: el mercado global valora cada vez más los productos sostenibles y de comercio justo. Girones puede aprovechar estas tendencias al posicionarse como un productor de cacao ético y de alta calidad (Fairtrade International, 2024).

Cultura del chocolate en Colombia: en el ámbito local, el chocolate de mesa es un producto tradicional y muy consumido, asegurando una base estable de clientes nacionales (DANE, 2023).

Demografía del consumidor internacional: los consumidores europeos, principales importadores de cacao colombiano, tienen preferencias hacia productos premium y con certificaciones orgánicas, lo que representa una oportunidad para Gironés (ICCO, 2023).

- Factores tecnológicos

Innovación en procesos: las tecnologías avanzadas para la transformación del cacao permiten a empresas como Gironés mejorar su eficiencia y mantener la calidad de sus productos (FedeCacao, 2024).

Comercio electrónico: el auge del comercio digital ofrece a Gironés una herramienta estratégica para incrementar su alcance, especialmente en mercados internacionales.

Certificaciones tecnológicas: certificaciones como ISO 22000 y Rainforest Alliance son esenciales para ingresar a mercados exigentes, requiriendo inversión en tecnología y sistemas de trazabilidad (PROCOLOMBIA, 2023).

2.5.1 Entorno macroeconómico

La industria del cacao es un sector de vital importancia global, tanto económica como socialmente, siendo un producto alimenticio altamente consumido y una fuente de ingresos crucial para millones de personas en países productores. Según la Organización Internacional del Cacao

(ICCO), la producción mundial de cacao en el periodo 2021/2022 alcanzó aproximadamente 4.9 millones de toneladas métricas.

Existen diferentes tipos de cacao, como el criollo, trinitario y forastero; este último representa el 80% de la producción mundial, mientras que el cacao fino de aroma constituye solo el 10%. A nivel global, Costa de Marfil y Ghana producen más del 60% del cacao mundial (Abdoellah, Soetanto ; Acheampong, Kofi ; Amores, Freddy ; Anher, Dario ; Claude Konan, Dany), mientras que Colombia representa un modesto 1.1% de la producción, diferenciándose por su fuerte demanda interna frente a países como Ecuador, que priorizan la exportación. En el mercado colombiano, empresas como Casa Luker y Nutresa adquieren el 80% de la producción nacional, lo que subraya su relevancia en la economía local (Repositorio UAN, 2022). Sin embargo, este sector es altamente sensible a factores socioeconómicos y a la volatilidad de los precios, que recientemente han superado los 12.000 dólares por tonelada, reflejando los desafíos para productores como Gironés, quienes dependen de bolsas internacionales como la de Nueva York para fijar precios. Este contexto globalizado, combinado con el aumento de la demanda por cacao premium, plantea tanto oportunidades como retos para la expansión y sostenibilidad de empresas que buscan destacarse en mercados internacionales.

Contexto de la crisis:

En 2024, el mercado mundial del cacao fue marcado por una conjunción de factores económicos, medioambientales e inflacionarios que tuvieron repercusiones significativas en los precios del cacao en la Bolsa de Nueva York (NYSE).

Por un lado, Estados Unidos experimentó un período de incertidumbre económica debido a una serie de factores, incluyendo tensiones comerciales con socios clave, fluctuaciones en los mercados financieros globales e incertidumbres políticas relacionadas con las elecciones

presidenciales. Esta incertidumbre impactó en la confianza de los consumidores e inversores, resultando en una reducción en la demanda de productos de lujo, incluyendo el chocolate, en Estados Unidos, uno de los principales importadores mundiales de cacao.

Por otro lado, los principales países productores de cacao, como Costa de Marfil y Ghana, enfrentaron importantes desafíos climáticos. Una combinación de sequías prolongadas, lluvias irregulares y enfermedades de las plantas llevó a una disminución en la producción de cacao en estas regiones. Por ejemplo, Costa de Marfil, el mayor productor mundial de cacao, registró una disminución en su producción de cacao de casi un 15% en comparación con el año anterior, según cifras publicadas por la Organización Internacional del Cacao.

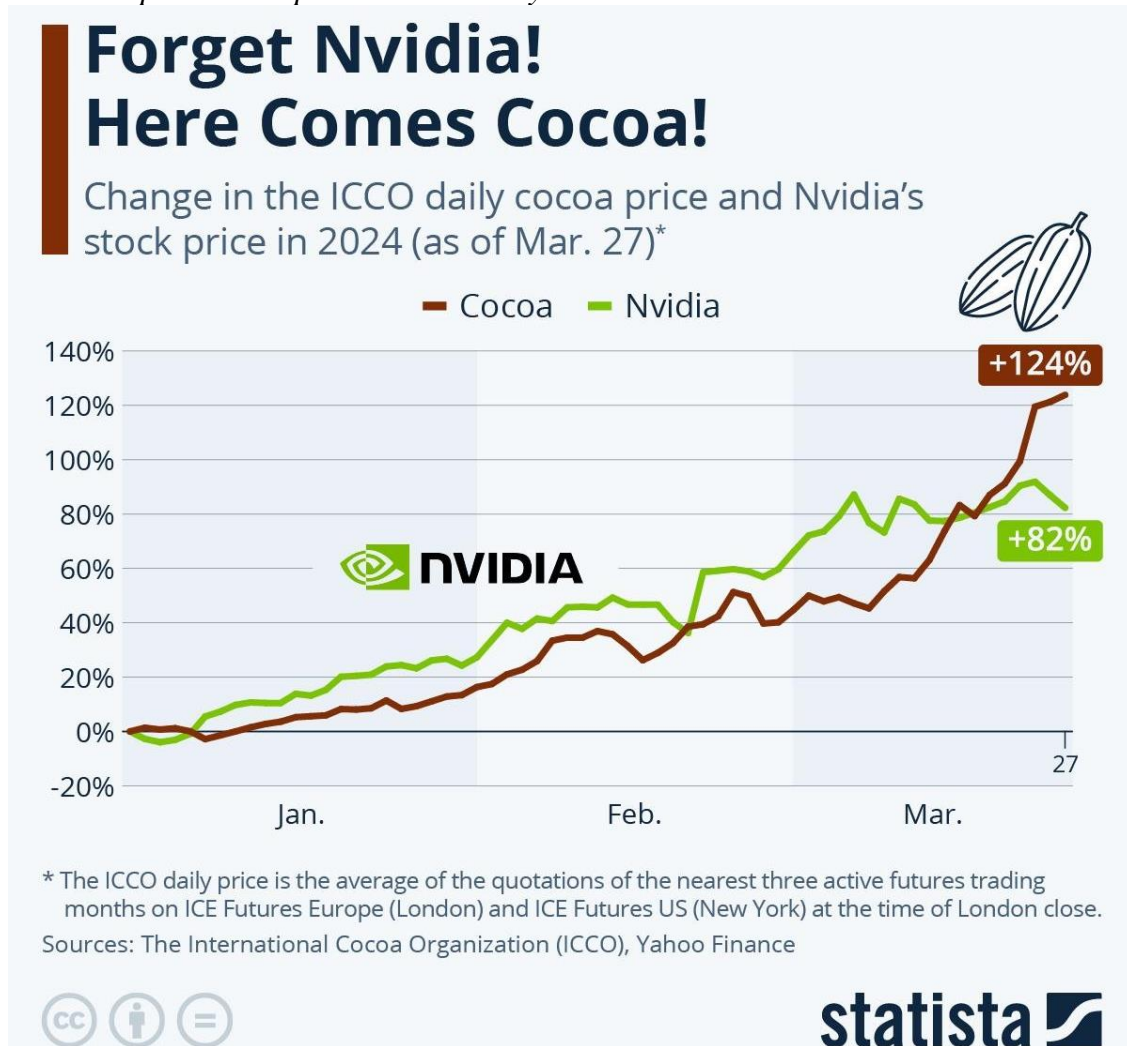
Los costos de producción pueden aumentar debido a varios factores. Por ejemplo, en los últimos años, los salarios de los trabajadores agrícolas han aumentado en un promedio del 5% anual, mientras que los costos de energía han aumentado en un 8% anual. Estos aumentos en los costos pueden trasladarse a los precios del cacao. Además, la inflación en Estados Unidos fue un factor importante para tener en cuenta. Una inflación alta puede aumentar los costos de producción para las empresas y reducir el poder adquisitivo de los consumidores. En 2024, la inflación estadounidense alcanzó su nivel más alto en varios años, con un aumento de casi el 5% en comparación con el año anterior (United States Department of Labor, s.f.). Esta inflación aumentada también contribuyó a la reducción de la demanda de bienes de consumo, incluyendo el chocolate, en Estados Unidos.

Esta disminución en la oferta de cacao, combinada con la incertidumbre económica y la inflación en Estados Unidos, ejerció una presión al alza sobre los precios del cacao en el mercado mundial, incluyendo en la NYSE donde se negocian los contratos de futuros de cacao. Por lo tanto,

a pesar de la disminución en la demanda en Estados Unidos, los precios del cacao aumentaron debido a las restricciones en el suministro y las presiones inflacionarias.

Para ilustrar cuán grande fue este aumento, podemos compararlo con la empresa que experimentó el mayor crecimiento en la NYSE en el año 2024, NVIDIA.

Figura 4. Comparativa de precios del cacao y Nvidia en la NYSE 2024



Tomado de Statista (2024)

Tabla 1. *Mercados internacionales atendidos*

Mercados internacionales atendidos				
País	Año en que empezó a exportar	Producto o servicio exportado	Valor USD exportado	% Sobre ventas internacionales
Ecuador	2015	Pasta de cacao	223.529,81	93%
Japón	2020	Davida	2.398,71	1%
Chile	2021	Davida/chocolate mesa/ pasta cacao	359,26	0,15%
USA	2021	Davida	3.931,645	2%
Panamá	2020	Davida	827,05	0,34%
Guatemala	2022	Chocolate mesa maquila	8.811,00	4%
Total			239.857,475	

Adaptado de datos suministrados por Gironés (2024)

En vista del historial de exportaciones que se comenzaron a ejecutar a partir del 2015 en Ecuador, quien ha sido el principal país destino de exportaciones con el 93% de participación sobre las ventas totales internacionales de pasta de cacao, uno de los productos mejor acogidos por los clientes internacionales junto con la marca de chocolate gourmet Davida, razón por la cual se definieron estos dos productos estratégicos para la inserción a otro destino internacional.

2.5.2 Entorno microeconómico

Girones S.A es una empresa santandereana de chocolate fundada en 1970 con dos oficinas: la sede principal en Floridablanca (Bucaramanga) donde está el sitio de producción y oficinas también, y un otro punto en Bogotá con solo oficinas administrativas.

La empresa tiene un catálogo de productos que incluye una amplia variedad de chocolates para todos los gustos, incluyendo chocolate negro, chocolate con leche y chocolate blanco, así como opciones sin azúcar para aquellos que buscan alternativas más saludables.

Eso incluye desde barras de chocolate puro hasta polvos de chocolate y chocolate de mesa. Su producto histórico es el chocolate de mesa en bola, que forma parte de una tradición antigua en Colombia. Hace 8 años han lanzado su nueva marca Davida, posicionándose en el sector de chocolatería fina, con chocolate gourmet en porcentajes de cacao.

Durante el desarrollo de la práctica empresarial, se implementó una matriz de evaluación de indicadores con el objetivo de analizar las condiciones socioeconómicas del mercado nacional para los productos Chocolate Gourmet Davida y para productos industriales. La información recopilada se integró en la matriz para calcular puntajes y resultados cuantitativos que facilitaron la identificación de oportunidades y desafíos en el entorno socioeconómico del mercado colombiano, determinando factores que influyen directamente en la competitividad y el potencial de internacionalización de la empresa Chocolate Gironés S.A.

Figura 5. Matriz de evaluación de indicadores

Productos: Chocolate gourmet Davida partida: 1806.32.00.90 Pasta de cacao partida: 1803.10.00.00	% PARTICIPACIÓN	COLOMBIA	Puntaje	Resultado
		2.024		
INDICADORES SOCIALES	32%			
POBLACION BANCO MUNDIAL		52.085.167	2	0
PIRAMIDE DE POBLACION	15%		2	0,096
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION	2,6%	0,40%	3	0,02496
TASA DE NATALIDAD	6,06%	6,90%	3	0,058176
TASA DE MORTANDAD	4,6%	7,70%	1	0,01472
TASA DE NETA DE MIGRACION	7,73%	1%	3	0,074208
EXPECTATIVA DE VIDA (años) (2024)	3,51%	74	2	0,02247616
TASA DE ALFABETIZACION	18%	95,6%	2	0,1152
INDICE DE DESARROLLO HUMANO	29,80%	0,758	2	0,1907328
TASA DE DESEMPLEO (2024)	12,55%	11%	1	0,04016

Figura 6. Matriz de evaluación de indicadores - parte2

INDICADORES POLITICOS		6%			
TIPO O CLASE DE GOBIERNO	30%	República presidencialista	3	0,054	
SISTEMA LEGAL (cómo se toman las decisiones)	20%	De acuerdo con el artículo 241 de la Constitución Política de 1991, la Corte Constitucional realiza el control examinando la constitucionalidad de las normas, mediante la revisión de acciones de tutela.	3	0,036	
ORGANIZACIONES INTERNACIONALES	50%	9	2	0,06	
INDICADORES ECONOMICOS		10%			
PIB REAL (USD 2024)	15%	343,62 mil millones	2	0,03	
PIB NOMINAL (2024 USD)	5%	\$2.117 Trillones	3	0,015	
PIB PER CAPITAL usd dollars (2024)	10%	\$ 6.624,17	3	0,03	
SALARIO MINIMO USD	5%	277,9	3	0,015	
INVERSION EXTRANJERA (2023 de PIB)	10%	7,8%	3	0,03	
TASA DE CRECIMIENTO ECONOMICO (2024)	5%	0,90%	3	0,015	
PIB POR SECTORES (2023)	5%	Agricultura: 6.0% Adm. pública: 3.9% Actividades financieras: 5.5%	3	0,015	
TASA DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL	5%	9.6%	3	0,015	
CARGA TRIBUTARIA (tasa tributaria total % de utilidades comerciales)	5%	19.7%	1	0,005	
INFLACION	5%	7.36%	2	0,01	
BALANZA COMERCIAL (MILLONES usd) (2021)	5%	762,5	2	0,01	
BALANZA DE PAGOS (CUENTA CORRIENTE)	5%	4.2%	1	0,005	
INDICE DE CORRUPCION (2023)	5%	40/100	2	0,01	
DEUDA EXTERNA (USD) (2023)	5%	196.360 millones	1	0,005	
COEFICIENTE DE GINI	5%	-0,54	2	0,01	
RESERVA INTERNACIONALES usd (2022)	5%	69408 millones	3	0,015	
INDICADORES TECNOLOGICOS/DIGITALES		10%			
SUSCRIPCIONES CELULAR (2023)	40%	43,2 millones	1	0,04	
ACCESO AL INTERNET (de cada 100 personas)	60%	17/100	3	0,18	

Figura 7. Matriz de evaluación de indicadores – parte 3

INDICADORES LOGÍSTICOS	12%			
AEROPUERTOS INT	26%	13	1	0,0312
PUERTOS	26%	10	3	0,0936
KM PAVIMENTADOS (2023)	24%	206.102 km	2	0,0576
KM DE VIAS FERREAS	24%	3500 km	3	0,0864
INDICADORES COMERCIALES	30%			
TASA DE CAMBIO	5%	12%	3	0,045
DOING BUSINESS (RANKING)	12%	67	1	0,036
BARRERAS ARANCELARIAS	4%	8%	2	0,024
BARRERAS NO ARANCELARIAS	15%	2%	2	0,09
TASA DE INTERES	7%	11,75%	2	0,042
TAX	4%	5%	3	0,036
CLASIFICACION DE RIESGO PAIS (S&P GLOBAL)	7%	BB+	3	0,063
Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta) (2022)	4%	2.90	2	0,024
Índice de desempeño logístico: facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= baja a 5= alta) (2022)	10%	3.0	2	0,06
Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta) (2022)	7%	2.90	3	0,063
Índice de desempeño logístico: frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= baja a 5= alta) (2022)	6%	3.20	3	0,054
Índice de desempeño logístico: facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1= baja a 5= alta) (2022)	3%	3.10	1	0,009
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) (2022)	4%	2.90	2	0,024
Plazo de entrega para las exportaciones, caso de la mediana (días) (2018)	6%	2.0	3	0,054
Plazo de entrega para las importaciones, caso de la mediana (días) (2018)	6%	5	3	0,054
	100%			0

Figura 8. Análisis DOFA-Chocolate Gironés**FORTALEZAS**

- **Clima y suelo propicios:** Colombia cuenta con una geografía diversa que ofrece una variedad de climas y suelos adecuados para el cultivo de cacao. Por ejemplo, la mayoría de las regiones cacaoteras se encuentran en las zonas de bosque húmedo tropical, con una temperatura promedio de 24-29°C.
- **Calidad del cacao:** El cacao colombiano es reconocido internacionalmente por su calidad y sabor distintivo. En 2020, Colombia produjo alrededor de 60,000 toneladas métricas de cacao, con un enfoque en variedades de cacao fino de aroma como el cacao Criollo y Trinitario.
- **Programas de apoyo gubernamental:** El gobierno colombiano ha implementado programas de apoyo al sector cacaotero. Por ejemplo, el Programa Nacional de Cacao busca mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector a través de la capacitación, la asistencia técnica y el acceso a financiamiento (Procolombia y del Programa de Transformación Productiva (PTP)).
- **Posicionamiento en el mercado:** Colombia se ha posicionado como uno de los principales productores de cacao fino de aroma. Según cifras del ICCO (International Cocoa Organization), Colombia representó aproximadamente el 2% de la producción mundial de cacao en 2020.
- **Creación de valor agregado:** Se ha observado un crecimiento en la producción de chocolate de alta calidad elaborado con cacao colombiano. En 2019, las exportaciones de productos de chocolate y confitería de Colombia alcanzaron los \$4.2 millones de dólares.

OPORTUNIDAD

- **Mercado en crecimiento:** La creciente demanda mundial de chocolate y productos derivados del cacao ofrece oportunidades de expansión para los productores colombianos. Según datos de Euromonitor International, se espera que el mercado global de chocolate crezca a una tasa anual compuesta del 4% entre 2020 y 2025.
- **Certificaciones de comercio justo y orgánico:** Existe una creciente demanda de cacao certificado como comercio justo y orgánico. Por ejemplo, en 2020, las exportaciones de cacao orgánico de Colombia alcanzaron los \$10 millones de dólares, lo que representa una oportunidad para los productores que adopten prácticas sostenibles.
- **Diversificación de productos:** Colombia tiene la oportunidad de diversificar su oferta de productos derivados del cacao, como el cacao en polvo, manteca de cacao, y otros productos semi-elaborados, para satisfacer las demandas específicas de los diferentes segmentos del mercado. (cacaos vegetales)
- **Turismo relacionado con el cacao:** El turismo relacionado con el cacao y el chocolate está en aumento, ofreciendo oportunidades para desarrollar experiencias turísticas en las regiones productoras de cacao en Colombia, como visitas a fincas cacaoteras, talleres de chocolate, festivales del cacao y productos derivados.
- **Innovación y desarrollo tecnológico:** La inversión en investigación y desarrollo tecnológico en el sector cacaotero puede conducir a mejoras significativas en la productividad, calidad y sostenibilidad del cultivo. Por ejemplo, el desarrollo de variedades de cacao más resistentes a enfermedades y climas cambiantes puede aumentar la competitividad de Colombia en el mercado internacional.

DEBILIDADES

- **Productividad baja:** A pesar de la calidad del cacao colombiano, la productividad por hectárea sigue siendo relativamente baja en comparación con otros países productores. Según datos del Ministerio de Agricultura de Colombia, la productividad promedio del cacao en Colombia es de alrededor de 450 kg por hectárea, mientras que en países como Costa de Marfil supera los 700 kg por hectárea.
- **Infraestructura limitada:** La falta de infraestructura adecuada en algunas regiones dificulta el transporte y la comercialización del cacao. Por ejemplo, en algunas zonas rurales, la falta de carreteras adecuadas dificulta el acceso al mercado.
- **Falta de tecnología:** La adopción de tecnologías modernas en la producción de cacao es limitada en algunas áreas. Por ejemplo, el uso de técnicas de cultivo de precisión y sistemas de riego podría mejorar la eficiencia y la calidad del cultivo.
- **Vulnerabilidad a enfermedades:** El cacao está sujeto a diversas enfermedades y plagas, como la moniliasis y la broca del cacao, que pueden afectar negativamente la producción. Según el Ministerio de Agricultura de Colombia, estas enfermedades pueden reducir el rendimiento del cacao hasta en un 30%.
- **Competencia internacional:** A pesar de la calidad del cacao colombiano, enfrenta una fuerte competencia de otros países productores. Por ejemplo, Costa de Marfil y Ghana son los dos principales productores mundiales de cacao, con costos de producción más bajos que en Colombia.

DOFA**AMENAZAS**

- **Cambio climático:** El cambio climático representa una amenaza para la producción de cacao en Colombia, con el potencial de afectar negativamente las condiciones de cultivo, aumentar la incidencia de enfermedades y plagas, y reducir la disponibilidad de agua en algunas regiones.
- **Volatilidad de precios:** Actualmente, el cacao atraviesa una gran crisis debido a las pérdidas de producción de los principales exportadores y a la incertidumbre monetaria actual. Las variaciones en la oferta y la demanda mundial, así como factores económicos y políticos, pueden influir en los precios del cacao.
- **Competencia de otros productos agrícolas:** Colombia enfrenta la competencia de otros cultivos agrícolas, como el café y los productos tropicales, que pueden ofrecer rendimientos económicos similares o superiores al cacao en algunas regiones, lo que puede llevar a la sustitución de cultivos y a la pérdida de área cultivada.
- **Desafíos logísticos y de comercialización:** La falta de infraestructura adecuada, los altos costos de transporte y los trámites burocráticos pueden dificultar la comercialización y exportación del cacao colombiano, limitando el acceso a mercados internacionales y afectando la competitividad del sector.
- **Presión sobre los recursos naturales:** El aumento de la producción de cacao puede ejercer presión sobre los recursos naturales, como la deforestación para abrir nuevas áreas de cultivo, lo que puede tener impactos negativos en la biodiversidad y los ecosistemas locales.

El entorno microeconómico de Gironés se compone de factores que tienen una afectación directa sobre sus operaciones y resultados. Este análisis aborda los principales elementos de su realidad más cercana, categorizados en cuatro aspectos fundamentales:

Proveedores: Gironés depende de una red de proveedores locales de cacao, principalmente ubicados en Santander, una región reconocida por la producción de cacao fino de aroma. Esta cercanía garantiza acceso a materia prima de alta calidad, aunque también enfrenta desafíos relacionados con la estacionalidad del cultivo, el aumento en los costos de producción agrícola y las exigencias de prácticas sostenibles.

Intermediarios: para promover y distribuir sus productos, Gironés cuenta con distribuidores mayoristas y minoristas que facilitan la llegada de sus chocolates al consumidor final. En el mercado interno, utiliza redes de comercialización tradicionales como supermercados y tiendas de abarrotes, mientras que, en los mercados internacionales, recurre a alianzas con agentes exportadores y plataformas comerciales digitales. Estas intermediaciones resultan clave para expandir su alcance, aunque también implican costos adicionales y la necesidad de gestionar relaciones efectivas con los canales de distribución.

Clientes: el mercado de Gironés incluye dos segmentos principales: el consumidor final y los clientes empresariales. En el mercado interno, su producto insignia, el chocolate de mesa, está dirigido a consumidores colombianos que buscan productos tradicionales y accesibles. En el mercado internacional, Gironés apunta a un público más selecto interesado en chocolates premium y sostenibles, especialmente en Europa y Norteamérica. Este enfoque dual le permite diversificar sus ingresos, pero también requiere adaptarse a las expectativas específicas de cada segmento, como certificaciones de calidad y embalajes atractivos.

Competidores: en el ámbito nacional, Gironés compite con empresas consolidadas como

Figura 9. *Clientes Gironés*



Tomado de Diapositiva Gironés (2024)

Casa Luker y Nutresa, que dominan gran parte del mercado con productos similares y fuertes estrategias de marketing. A nivel internacional, enfrenta competencia de marcas reconocidas como Lindt y Godiva, que cuentan con una posición sólida en el segmento de chocolates premium. Sin embargo, Gironés puede diferenciarse destacando su enfoque en cacao de origen, su tradición santandereana y su compromiso con la sostenibilidad. Estas ventajas competitivas son clave para enfrentar la competencia en el mercado global.

Conclusión: el análisis del entorno microeconómico evidencia que Gironés opera en un contexto dinámico, donde factores como la relación con proveedores, la gestión de intermediarios, la segmentación de clientes y la competencia directa influyen significativamente en su desempeño. Mantener alianzas estratégicas, diversificar sus mercados y reforzar su propuesta de valor serán acciones esenciales para consolidarse en el sector chocolatero tanto a nivel nacional como internacional.

2.6 Portafolio de productos de la empresa

Tabla 2. Oferta de productos

Oferta de productos				
Nombre de la línea de productos / servicios	Descripción	Capacidad instalada	Capacidad utilizada	Porcentaje de utilización
DAVIDA Chocolatería fina	Chocolate Gourmet en porcentajes de cacao, como producto terminado para consumo final (Snacks/Kit/Trozos/Nibs/barras)	150 mil U(m)	40	26,67%
Productos industriales	-Pasta de cacao + Nibs de cacao para empresas que usan el cacao como ingredientes	240 T(m)	50	20,83%
Coberturas de chocolate	Ingredientes para clientes de canal Horeca y Food Service como coberturas in deferentes % de cacao	40 T(m)	15	37,50%
Chocolate de mesa	Con azúcar/ sin / en diferentes presentaciones para cliente final	1M L(m)	200 mil	20%
Polvos de cacao	Productos en polvo con azúcar/sin para preparar bebidas achocolatadas en diferentes	80 mil U(m)	20 mil	25%

Gracias a esta tabla podemos ver además de la línea de productos, el porcentaje de capacidad utilizada durante este periodo tan particular de la crisis del cacao.

También podemos ver encabezando la tabla, las dos categorías de producto en las que se centrará el proceso de internacionalización.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Chocolate Gironés S.A. atiende un mercado que combina el ámbito nacional e internacional. A nivel nacional, se dirige principalmente a consumidores tradicionales colombianos interesados en productos como el chocolate de mesa, una categoría que representa una conexión con la tradición y el consumo cotidiano. Este segmento enfrenta desafíos relacionados con el aumento de los costos de producción derivados de la inflación y otras presiones económicas locales (Ortega, 2022).

En el mercado internacional, Gironés se enfoca en consumidores de Europa y Norteamérica, interesados en productos premium y sostenibles. Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), el mercado global de cacao está impulsado por la demanda de productos de alta calidad, aunque también está sujeto a la volatilidad de los precios, determinados en bolsas internacionales como la de Nueva York (ICCO, 2023). Este entorno exige a Gironés cumplir con estándares estrictos de calidad, sostenibilidad y trazabilidad para competir efectivamente.

Por otro lado, el auge del comercio electrónico ofrece oportunidades significativas para expandir la presencia de la empresa en mercados internacionales. Sin embargo, esta expansión requiere de estrategias robustas para aprovechar las tendencias hacia el consumo responsable y ético, una oportunidad clave identificada por ProColombia (PROCOLOMBIA, 2023). Para mantenerse competitivo en estos mercados, Gironés debe centrarse en la innovación, la diversificación de su portafolio de productos y una mayor integración digital, aspectos que pueden garantizar su sostenibilidad y éxito frente a los desafíos de un mercado dinámico y globalizado.

Canales de distribución:

Figura 10. *Canales de distribución*

Tomado de diapositiva Gironés

- **Horeca:** un acrónimo que hace referencia a los sectores de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías. Este canal de distribución se centra en la venta de productos a establecimientos de hostelería y restaurantes. Los productos se adquieren en grandes cantidades y se usan para atender las necesidades de los clientes en estos establecimientos. Los proveedores de productos HORECA pueden ser fabricantes, distribuidores o mayoristas que suministran alimentos, bebidas, equipamiento y otros productos necesarios para la operación de los negocios de hostelería.

Ventajas:

Volumen de venta: los establecimientos HORECA suelen adquirir productos en grandes cantidades, lo que puede generar ventas significativas para los proveedores.

Relaciones comerciales duraderas: establecer relaciones sólidas con los negocios HORECA puede proporcionar una base estable de clientes a largo plazo.

Posibilidad de introducir productos exclusivos: los proveedores pueden colaborar con los establecimientos HORECA para desarrollar productos exclusivos o adaptados a las necesidades específicas del sector.

Inconvenientes:

Dependencia de temporadas y eventos: la demanda de productos HORECA puede variar considerablemente según las temporadas y los eventos especiales, lo que puede generar fluctuaciones en las ventas.

Negociación de precios: los establecimientos HORECA suelen buscar precios competitivos, lo que puede reducir los márgenes de beneficio para los proveedores.

Gestión logística compleja: la distribución eficiente de grandes volúmenes de productos a múltiples ubicaciones puede ser logísticamente desafiante y costosa, al tener que hacer la distribución de pedidos a numerosos puntos en la ciudad, implicando más tiempo en las entregas y mayores costos, cabe resaltar que el costo de transporte es bajo siempre y cuando sea un gran volumen en los pedidos.

- **Industria:** el canal de distribución en el sector industrial implica la venta de productos a otras empresas o industrias en lugar de a consumidores finales. En este canal, los productos pueden ser materias primas, componentes, maquinaria, equipos, o cualquier otro artículo utilizado en la producción o en el funcionamiento de las operaciones de una empresa. Los proveedores en este canal pueden ser fabricantes, distribuidores especializados o mayoristas que suministran productos a empresas industriales para satisfacer sus necesidades de producción o funcionamiento.

Ventajas:

Ventas a granel: las ventas a otras empresas suelen realizarse en grandes cantidades, lo que puede generar altos volúmenes de ingresos para los proveedores.

Relaciones comerciales estables: las transacciones comerciales entre empresas tienden a ser más estables y predecibles, lo que puede proporcionar una base sólida para el crecimiento a largo plazo.

Posibilidad de personalización: los proveedores pueden colaborar estrechamente con las empresas y clientes para personalizar productos o servicios según sus necesidades específicas.

Inconvenientes:

Ciclos económicos y estacionales: la demanda de productos industriales puede estar sujeta a ciclos económicos y estacionales, lo que puede afectar la estabilidad de las ventas.

Competencia feroz: el mercado industrial puede ser altamente competitivo, con múltiples proveedores compitiendo por los mismos clientes.

Dependencia de la salud económica de las empresas clientes: los proveedores industriales pueden ser vulnerables a la salud económica de sus clientes, ya que las caídas en la demanda o los problemas financieros de los clientes pueden afectar negativamente las ventas.

- Distribuidores: los distribuidores son intermediarios que compran productos a los fabricantes o mayoristas y luego los revenden a minoristas u otros distribuidores. Su función principal es facilitar la logística y la distribución de productos a través de una cadena de suministro. Los distribuidores pueden ofrecer servicios como almacenamiento, transporte, gestión de inventario y financiamiento a los fabricantes y minoristas. Su objetivo es maximizar la eficiencia y reducir los costos en la cadena de suministro.

Ventajas:

Amplia red de distribución que llega a varios mercados y clientes.

Reducción de la carga logística y administrativa para los fabricantes.

Relaciones establecidas con minoristas y otros intermediarios pueden facilitar la entrada al mercado.

Inconvenientes:

Menor control sobre la comercialización y la presentación del producto en comparación con la venta directa.

Dependencia de terceros para representar y vender los productos.

Margen de beneficio reducido por los costos adicionales asociados a la distribución.

- E-commerce: este canal de distribución se refiere a la venta de productos o servicios a través de plataformas en línea, como sitios web, aplicaciones móviles u otros medios electrónicos. Los clientes realizan sus compras utilizando internet y los productos son enviados directamente a sus ubicaciones. El e-commerce ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años debido a la conveniencia que ofrece a los consumidores y la accesibilidad a una amplia gama de productos.

Ventajas:

Acceso conveniente para los consumidores las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Mayor alcance geográfico y capacidad para llegar a clientes en diferentes regiones.

Menores costos operativos en comparación con las tiendas físicas.

Inconvenientes:

Problemas potenciales con la logística y la entrega, como retrasos o daños en el envío.

Competencia feroz en el espacio digital puede dificultar la diferenciación.

La falta de experiencia táctil puede limitar las ventas de productos sensibles a la calidad o al tacto.

- **Hard-Discount:** este canal se caracteriza por ofrecer productos a precios muy bajos, a menudo sacrificando aspectos como la variedad de productos o la experiencia de compra. Las tiendas de hard-discount suelen tener una selección limitada de productos de marca propia o de marcas genéricas, y se enfocan en mantener costos operativos bajos para poder ofrecer precios reducidos a los clientes. Este tipo de tiendas atrae a consumidores que buscan obtener productos básicos a precios económicos.

Tiendas: D1, Lidl, Aldi, etc.

Ventajas:

Precios bajos por la reducción de costos operativos.

Modelo de negocio simplificado que se traduce en precios más competitivos para los consumidores.

Eficiencia en la cadena de suministro y en la gestión de inventario.

Inconvenientes:

Oferta limitada de productos y marcas.

Experiencia de compra básica y menos atención al cliente.

Menor énfasis en la calidad de los productos en comparación con otros canales.

- **Retail:** el canal de distribución minorista abarca una amplia variedad de establecimientos donde los consumidores pueden adquirir productos directamente. Esto incluye tiendas físicas como supermercados, grandes almacenes, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas y más. Los minoristas pueden vender una variedad de productos de diferentes marcas y categorías, y suelen ofrecer servicios adicionales como atención al cliente, promociones y garantías.

Tiendas: Mas x Menos, Supermercados, Makro, etc.

Ventajas:

Amplia variedad de productos y marcas disponibles en un solo lugar.

Experiencia de compra mejorada con atención al cliente y servicios adicionales.

Flexibilidad para adaptarse a las preferencias y necesidades locales.

Inconvenientes:

Costos comerciales y operativos más altos pueden resultar en precios más altos para los consumidores.

Competencia intensa en el mercado minorista puede dificultar el éxito.

Necesidad de mantener inventarios y gestionar el espacio de la tienda.

- *Tiendas especializadas:* estos establecimientos se enfocan en la venta de productos específicos dentro de una categoría o industria particular. Por ejemplo, una tienda de electrónica se especializa en la venta de dispositivos electrónicos, mientras que una tienda de ropa deportiva se enfoca en productos relacionados con el deporte. Las tiendas especializadas suelen ofrecer una amplia selección de productos dentro de su área de especialización y pueden proporcionar un servicio personalizado y conocimientos especializados sobre los productos que venden.

Tienda: la que visitamos es una tienda especializada en pastelería.

Ventajas:

Experiencia centrada en un tipo específico de producto, lo que atrae a consumidores con intereses particulares.

Personal capacitado y experto que puede proporcionar asesoramiento y recomendaciones a los clientes.

Mayor atención a la calidad y la variedad del producto debido al enfoque especializado.

Inconvenientes:

Menor alcance geográfico en comparación con otros canales, lo que puede limitar la accesibilidad para algunos clientes.

Competencia directa con otras tiendas especializadas en el mismo mercado, lo que puede dificultar la diferenciación.

Costos operativos más altos debido a la necesidad de mantener un inventario especializado y ofrecer servicios adicionales.

Análisis: para una empresa con una participación entre 2% y 4% en el mercado del chocolate, la estrategia de distribución puede equilibrar la expansión de la base de clientes con la optimización de los recursos disponibles. En este caso: el canal de distribución a través de distribuidores podría ser el más interesante. Al asociarse con distribuidores establecidos en el mercado del chocolate, la empresa puede aprovechar su red de distribución existente para ampliar su alcance y llegar a nuevos clientes en diferentes regiones. Esto puede ayudar a aumentar la visibilidad de la marca y generar un crecimiento gradual en la participación del mercado.

Además, al delegar la tarea de distribución a los distribuidores, la empresa puede centrarse en actividades centrales como la innovación de productos y la construcción de marca, maximizando así la eficiencia y los recursos disponibles.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En el siguiente apartado se presentará de manera detallada el cargo que desempeñó la alumna en el ejercicio de prácticas profesionales, así como sus funciones asignadas.

3.1 Cargo desempeñado

Cargo: consultor junior.

Condiciones del contrato: práctica por convenio

Lugar: Zona Franca Santander, Km 4 Anillo Vial Río Frío – Floridablanca, Edificio Baiachalá, piso 1 oficina 104 – 105.

Correo empresarial: ccomp@ustabuca.edu.co

Correo personal: paulacatalina.bustos@ustabuca.edu.co

Jefe inmediato: Carolina Barrios Mendoza.

Horario: lunes a viernes - 8:00am a 5:00pm.

Periodo de práctica: 16 de abril - 16 de agosto (4 meses).

3.2 Funciones asignadas

A continuación, se presentan las funciones que fueron asignadas al practicante durante su estadía en el CCE junto con las horas que fueron destinadas a cada una de ellas.

Tabla 3. Listado de funciones y horas asignadas

<i>Función</i>	<i>Descripción</i>	<i>Horas por semana</i>
01	Actividades relacionadas con la práctica laboral en el CCE, así como con el programa Santoto Challenge, incluyendo apoyo en la logística de eventos, elaboración de actas, etc.	8
02	Asistir a la empresa Gironés S.A como parte del programa de Santoto Challenge, junto con estudiantes de pasantía internacional desarrollando un plan de trabajo y mejora para la empresa.	20
03	Apoyo complementario a la directora de opciones de grado	3
04	Acompañar y apoyar en las consultorías del programa “Futuros Exportadores” vía Teams, incluyendo su agendamiento y seguimiento junto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga.	8
Total		39

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Durante la práctica profesional en el Centro de Consultoría Empresarial (CCE), se ejecutaron una serie de procesos, procedimientos y herramientas que fueron fundamentales para la asesoría brindada a Chocolate Gironés S.A. Estas actividades permitieron aplicar los conocimientos teóricos adquiridos y desarrollar habilidades prácticas en un entorno empresarial real.

Procesos

Los procesos realizados se centraron en el acompañamiento a Gironés en su objetivo de internacionalización hacia Europa. Inicialmente, se llevó a cabo un estudio de mercado europeo, evaluando tres posibles destinos de exportación: España, Francia y Reino Unido. Este análisis incluyó el estudio de factores como demanda, competencia, regulaciones de importación y hábitos de consumo de chocolate. Los resultados revelaron que Francia se perfilaba como el país objetivo más adecuado para la internacionalización, debido a su alto consumo de productos de cacao y la preferencia del mercado por productos de calidad y sostenibles.

Adicionalmente, se realizó un diagnóstico interno y sectorial como parte de la primera fase del proceso de internacionalización junto con el análisis de la matriz de los indicadores en Colombia. Este diagnóstico evaluó las capacidades internas de la empresa, identificando fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado local y nacional. Paralelamente, se desarrollaron actividades como el seguimiento y la generación de actas semanales para documentar el progreso de las actividades, lideradas bajo la dirección del tutor de prácticas, Jaime Rangel, lo anterior, siguiendo la rúbrica de trabajo semanal propuesto por el equipo de trabajo.

Tabla 4. *Rúbrica de actividades*

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Vigilancia del mercado y de las informaciones sobre el sector del cacao.	Reunión con el tutor en CCE.	Preparación para el encuentro con la empresa.	Implementación de correcciones tras la presentación de trabajos en una reunión el miércoles.	Avance sobre el trabajo, revisión y asesoría por parte del tutor.
Avance sobre el trabajo.	Avance sobre el trabajo.	Reunión con la empresa y el tutor.		Resumen semanal entre el equipo de trabajo.

Procedimientos

1. Elaboración de actas de gestión semanales: documentación formal de cada sesión de trabajo y avances en las actividades propuestas enviadas a la jefe inmediata en el CCE con copia al tutor Jaime Rangel.
2. Apoyo logístico y operativo durante el desarrollo del programa Santoto Challenge: incluyó tareas de organización, orientación y coordinación con los participantes del programa.
3. Gestión y seguimiento de consultorías del programa "Futuros Exportadores": estas consultorías, realizadas en colaboración con la Cámara de Comercio de Bucaramanga vía Teams, incluyeron el agendamiento de reuniones, registro de compromisos y monitoreo del cumplimiento de metas.
4. Acompañamiento constante en el proceso de diagnóstico y diseño de estrategias para la internacionalización de la empresa Gironés S.A. Este proceso incluyó la participación en reuniones semanales, donde se analizaron los retos y oportunidades del mercado objetivo, así como el diseño de propuestas para optimizar procesos internos y fortalecer la capacidad exportadora de la empresa. Adicionalmente, se colaboró en la preparación de actas,

informes de gestión y actividades relacionadas con la práctica laboral, siempre en coordinación con el tutor Jaime Rangel y bajo la dirección del CCE.

Herramientas

Para el desarrollo de estas actividades, se utilizaron herramientas tanto físicas como digitales. Entre ellas, se destacan:

- Microsoft Teams: fundamental para la realización de consultorías virtuales y reuniones de seguimiento con Gironés y la Cámara de Comercio.
- Para el trabajo en equipo: Canva, utilizada para crear presentaciones y gráficos visualmente atractivos de manera colaborativa; Google Slides, que facilitó la creación, edición y compartición de presentaciones en tiempo real con el equipo; y Google Drive, que permitió almacenar y compartir documentos y archivos, asegurando el acceso y colaboración eficiente. Además, se utilizó Excel para realizar análisis de benchmarking sobre los canales de distribución, aportando datos clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Bases de datos de mercado: utilizadas para obtener información clave sobre los mercados objetivo, incluyendo tendencias de consumo y estadísticas del sector.
- Actas y reportes: herramientas documentales empleadas para registrar los avances y resultados de las actividades realizadas.
- De coordinación: seguimiento y evaluación semanal, definición de próximos temas de investigación y establecimiento de expectativas y objetivos.

4. Marco conceptual y normativo

4.1 Marco conceptual

Internacionalización: la internacionalización se entiende como el proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, accediendo a mercados internacionales con el objetivo de diversificar ingresos, alcanzar economías de escala y mejorar su competitividad. Según Johanson y Vahlne (1977), este proceso suele ser gradual, dependiendo de factores como la experiencia previa de la empresa, la distancia cultural y económica, y las características del mercado destino. En el caso de Gironés, este concepto fue central para evaluar la viabilidad de exportar productos al mercado europeo, con énfasis en Francia como destino objetivo debido a su atractivo para productos derivados del cacao.

Competitividad: la competitividad se define como la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que superen o igualen a los de sus competidores, en términos de calidad, precio, sostenibilidad y valor agregado. Este concepto es clave en el sector cacaotero, donde factores como la calidad del cacao y las certificaciones sostenibles influyen directamente en el éxito de los productos en mercados internacionales.

Sector cacaotero: el cacao es un producto estratégico a nivel global, y su industria involucra diversos actores, desde productores hasta distribuidores. Colombia, aunque no es uno de los mayores exportadores, tiene un reconocimiento especial por su cacao fino de aroma, lo que representa una ventaja competitiva importante para empresas como Gironés (ICCO, 2023). Este sector está condicionado por variables como la fluctuación de precios internacionales, las políticas de comercio y las demandas de sostenibilidad en los mercados globales.

Sostenibilidad: la sostenibilidad en la industria del cacao hace referencia a la capacidad de desarrollar actividades productivas sin comprometer los recursos para futuras generaciones. Este principio es crucial para empresas como Gironés, que buscan posicionarse como actores responsables en mercados internacionales, donde los consumidores valoran cada vez más productos éticos y sostenibles (RainforestAlliance, 2024).

4.2 Marco normativo

Normas nacionales:

En el contexto colombiano, las regulaciones que afectan a Gironés incluyen:

- Resolución 41291 de 2016: reglamenta la producción y comercialización del cacao en Colombia, estableciendo estándares de calidad y requisitos para exportación (Minagricultura, 2024).
- Ley 135 de 1994: promueve el desarrollo del sector agropecuario, incluida la industria cacaotera, fomentando su competitividad y sostenibilidad (Juriscol MinJusticia, 1994)

Normas internacionales:

- Reglamento (CE) No 178/2002: marco general de seguridad alimentaria en la Unión Europea, que regula desde la trazabilidad hasta los requisitos de inocuidad (Eur-Lex, 2002).
- Certificaciones sostenibles (Rainforest Alliance, Fairtrade): demandadas por consumidores europeos, estas certificaciones garantizan prácticas éticas y sostenibles en la producción (Fairtrade International, 2024).
- ISO 22000: norma que define los requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria, esencial para exportar productos al mercado europeo (ISO, 2024).

Acuerdos comerciales:

El Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, vigente desde 2013, facilita la exportación de productos como el chocolate al eliminar aranceles y establecer estándares comunes (ProColombia, 2024). Este acuerdo fue clave para considerar la viabilidad de la internacionalización de Gironés hacia Francia.

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Durante la práctica profesional realizada en Chocolate Gironés S.A., se diseñaron estrategias que aportaron valor significativo a la empresa, especialmente en su proceso de internacionalización hacia mercados europeos. Estas estrategias se enfocaron en fortalecer la marca, explorar el potencial de exportación y adaptar las operaciones a las exigencias normativas y del mercado objetivo, en este caso, Francia.

En cuanto a la imagen de marca, se identificó la necesidad de mejorar la visibilidad del logo en los empaques de los productos, especialmente en el segmento retail. También se recomendó promover la etiqueta “Colombia Cacao” como un elemento diferenciador, resaltando la calidad y origen de las materias primas. Paralelamente, se propuso desarrollar una presencia activa en redes sociales, ya que plataformas como TikTok y otras redes digitales son clave para alcanzar audiencias más jóvenes. Estas acciones buscan fortalecer la identidad de la empresa y captar la atención de consumidores en mercados internacionales, donde el storytelling y la sostenibilidad son altamente valorados.

En relación con el potencial de exportación, se realizó un análisis exhaustivo de los mercados internacionales, con énfasis en Francia. Este análisis incluyó un estudio logístico y de distribución, destacando el interés creciente de los consumidores por chocolates de alta gama, innovadores y sostenibles. A través de plataformas como LinkedIn, se estableció contacto inicial con clientes potenciales, seguido de una comunicación más formal vía correo electrónico, destacando las certificaciones de calidad de la empresa. Estas actividades permitieron sentar las bases para futuras relaciones comerciales en el mercado europeo.

El análisis del mercado objetivo mostró que Francia es un destino atractivo debido a su alta demanda de chocolates gourmet y su preferencia por productos responsables y trazables, como el chocolate negro. Este mercado se caracteriza por una resiliencia significativa, incluso en contextos económicos adversos, impulsada por la innovación y la búsqueda de calidad. Estas condiciones lo convierten en un nicho ideal para los productos de Chocolate Gironés S.A.

Así mismo, se abordó la normatividad para la Unión Europea, realizando un estudio detallado de los requisitos y estándares necesarios para exportar a Francia. Este análisis incluyó las partidas arancelarias seleccionadas y garantizó que los productos cumplieran con las regulaciones internacionales, evitando así posibles barreras comerciales.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

En 2024, Chocolate Gironés S.A. enfrentó una crisis derivada de factores externos que impactaron directamente su capacidad de producción y comercialización e incluso condujo a una reducción de personal, afectando a su vez el proceso de internacionalización. La volatilidad en los precios del cacao, producto de desafíos climáticos en países productores como Costa de Marfil y Ghana, generó un incremento significativo en los costos de esta materia prima. Este escenario,

combinado con tensiones económicas globales y fluctuaciones en los mercados financieros, afectó la planificación estratégica de la empresa y se visualizó posible dificultad en su posicionamiento en mercados internacionales altamente competitivos, como el europeo.

Adicionalmente, se identificaron limitaciones en su visibilidad de marca y en su capacidad para cumplir con normativas internacionales, especialmente aquellas requeridas por la Unión Europea. La falta de una presencia digital robusta y empaques adecuados para los estándares de exportación exacerbó las dificultades para captar la atención de consumidores en mercados clave como Francia, donde la demanda por chocolates sostenibles y de alta calidad sigue en aumento. Estos factores resaltaron la necesidad de replantear sus estrategias de marketing, distribución y cumplimiento normativo, estableciendo así las bases para el desarrollo de nuevas soluciones orientadas a fortalecer su capacidad exportadora y asegurar su sostenibilidad en el mercado global.

Figura 11. *Imagen de la marca*



Tomado de diapositiva Gironés

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

La contribución al diagnóstico de la situación en Chocolate Gironés S.A. se desarrolló en base a una investigación de mercado tanto nacional como internacional, tomando en cuenta los efectos de la crisis en los precios del cacao. A través del acompañamiento y análisis continuo del sector, se contribuyó al desarrollo de estrategias para reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a la volatilidad de los precios y a los riesgos derivados de la variabilidad de la oferta de cacao. Uno de los enfoques fue el diseño de un plan de internacionalización, con énfasis en mercados clave como España, Francia y Reino Unido. En la práctica, se evidenció que Francia representaba el mercado más adecuado para la expansión, debido a su fuerte demanda de chocolate de calidad y la proximidad cultural y económica al mercado colombiano.

Para llevar a cabo este análisis, se utilizaron herramientas de investigación de mercado que permitieron detectar las tendencias de consumo y la dinámica competitiva en estos países. Además, se implementaron procedimientos de evaluación del entorno macroeconómico y microeconómico que afectaban el desarrollo de la empresa, destacando la relevancia de las alianzas estratégicas con actores clave en el sector, como distribuidores y productores de cacao sostenible, para mitigar los efectos de la crisis.

5.1.2.1 Implementación de la propuesta y herramientas empleadas. La implementación de la propuesta incluyó el uso de matrices y tablas para organizar y visualizar los factores externos que afectaban a la empresa. A través de herramientas como los análisis PEST, DOFA y los estudios de mercado semanales, se plantearon medidas correctivas para la optimización de la cadena de suministro y el fortalecimiento de las relaciones comerciales internacionales. Además, se implementó un seguimiento constante del impacto de las fluctuaciones de los precios del cacao en

el costo de producción y la rentabilidad de la empresa, con el objetivo de proponer alternativas viables para mitigar riesgos financieros, como la diversificación de proveedores y el fortalecimiento de la marca en mercados clave.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Los resultados de la implementación de las estrategias propuestas evidencian un impacto positivo en la capacidad de Chocolate Gironés S.A. para adaptarse a la crisis. A pesar de los desafíos externos, la empresa logró mantener su competitividad al orientarse hacia mercados con alta demanda de productos de cacao de calidad, como el mercado francés. Las herramientas empleadas permitieron a la empresa obtener una visión más clara de las oportunidades de internacionalización, lo que llevó a la toma de decisiones más informadas y al primer acercamiento para la consolidación de alianzas comerciales estratégicas con distribuidores europeos.

Este trabajo permitió a la empresa ajustar sus expectativas y proyectar un crecimiento sostenido a largo plazo, visualizándose como un actor clave en la industria del chocolate a nivel internacional, a pesar de los retos impuestos por la actual crisis global del cacao.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La práctica en Chocolate Gironés S.A. fue un espacio clave para el desarrollo de habilidades y competencias que contribuirán al futuro profesional. Durante el proceso, se adquirió un conocimiento profundo del mercado del cacao, así como de los métodos y técnicas de investigación de mercado, análisis económico y formulación de estrategias para la internacionalización. A través de actividades como la participación en consultorías internacionales y la elaboración de estudios de mercado, se fortalecieron las habilidades de análisis estratégico y

de negociación. Además, la interacción con los equipos de trabajo y la asesoría brindada por el tutor de prácticas, Jaime Rangel, permitió comprender cómo las empresas deben adaptarse a cambios globales y gestionar la incertidumbre económica en un contexto tan volátil como el actual.

5.3 Plan de mejora

En el siguiente apartado se presenta el plan de mejora propuesto, enfocado en optimizar la incursión de Chocolate Gironés S.A en mercados internacionales, especialmente en Europa. Este plan tiene como objetivo fortalecer la productividad operativa de la empresa y posicionarla como un referente competitivo en el mercado global.

Aspectos por mejorar:

El principal aspecto identificado para mejorar es la necesidad de consolidar un proceso estructurado de expansión internacional, con énfasis en mercados europeos. La empresa enfrenta retos relacionados con la identificación de mercados objetivo, la presencia digital, el cumplimiento de normativas internacionales y la construcción de una red de contactos estratégicos en países clave.

Meta:

Realizar exportaciones al mercado europeo.

Acciones:

Durante la práctica profesional, se llevaron a cabo una serie de acciones que permitieron avanzar en el proceso de internacionalización de Chocolate Gironés S.A:

1. *Análisis financiero y seguimiento de exportaciones:* se efectuó un análisis detallado de los estados financieros suministrados por la empresa y de las actividades de exportación de

esta, evaluando los ingresos por ventas internacionales, costos de producción y logística de exportación.

Tabla 5. Ventas totales 2024 en COP

Detallado de ventas totales 24-04 2024 (ventas extra ≈0,8% de las ventas) en COP				
Año	ventas nacionales	cantidad	ventas internacionales	cantidad
Enero	1.206.466.161,00	239.930,50	48.136.865,00	2.000,00
Febrero	2.363.218.392,00	419.133,25	1.419.822,00	118,00
Marzo	1.655.915.077,00	262.210,00	/	/
24 Abril	1.821.343.530,00	289.844,00	296.796.649,00	5.080,00
Total	7.046.943.160,00	1.211.117,75	346.353.336,00	7.198,00

Adaptado de datos suministrados por la empresa

Total, ventas nacionales e internacionales = 7.393.296.496 COP

Tabla 6. Ventas totales 2024 en COP

Detallado de ventas totales 24-04 2024 (ventas extra ≈0,8% de las ventas) en USD		
año	ventas nacionales	ventas internacionales
Enero	308.149,30	12.294,86
Febrero	601.107,58	361,14
Marzo	424.665,47	/
24 abril	472.628,16	77.017,02
Total	1.806.550,51	89.673,02

Adaptado de datos suministrados por la empresa

Total, ventas nacionales e internacionales = 1.896.223,53 USD

Figura 12. Promedio TRM cada mes

TM 04/24	▲	\$3.853,65 hasta el 24
TM 03/24	▲	\$ 3.899,34
TM 02/24	▲	\$ 3.931,44
TM 01/24	▲	\$3.915,20

Análisis comparativo de enero-abril del 2023/2024

Comparando lo que va del año 2024 (enero-abril) con el año inmediatamente anterior 2023, se evidencia en las ventas nacionales un comportamiento lineal y en las internacionales un crecimiento exponencial para lo que va del año 2024, el comportamiento del sector está enmarcado principalmente por factores climáticos, por ejemplo, en los últimos tres años el sector se ha recuperado de un Fenómeno de La Niña que, prácticamente, fueron más de 35 meses de lluvias, así mismo los factores macroeconómicos tales como la inflación la cual según Fedesarrollo estimó que la variación anual está proyectada a llegar a 9,5% para el 2024, además hay otras variables adicionales que tienen que ver principalmente con los precios, los cuales son fijados por bolsa de valores (oferta y demanda) para el caso de Colombia es la Bolsa de Valores de Nueva York. Sin embargo, también es muy importante la Bolsa de Valores de Londres, que es donde cotizan los africanos, que son los que producen más del 75 % del cacao del mundo.

Estas cotizaciones de precios y sus movimientos son un aspecto que, necesariamente, tiene una incidencia en la industria colombiana, afectando directamente a la empresa. Por ejemplo, entonces el cacao tiene el precio histórico más alto, pues supera los 8.000 USD la tonelada, en comparación con un año y medio atrás, que estaba en torno a los 2.600 USD por tonelada. Todo esto representa grandes desafíos para la empresa, y aunque se evidencia un crecimiento en las ventas respecto al año anterior sigue siendo una preocupación, porque el cacao (pese a que es un alimento reconstructor, regulador y energético), a diferencia de otras bebidas, es un cultivo que en el país sí forma parte de la canasta básica familiar, en comparación con otras partes del mundo, así

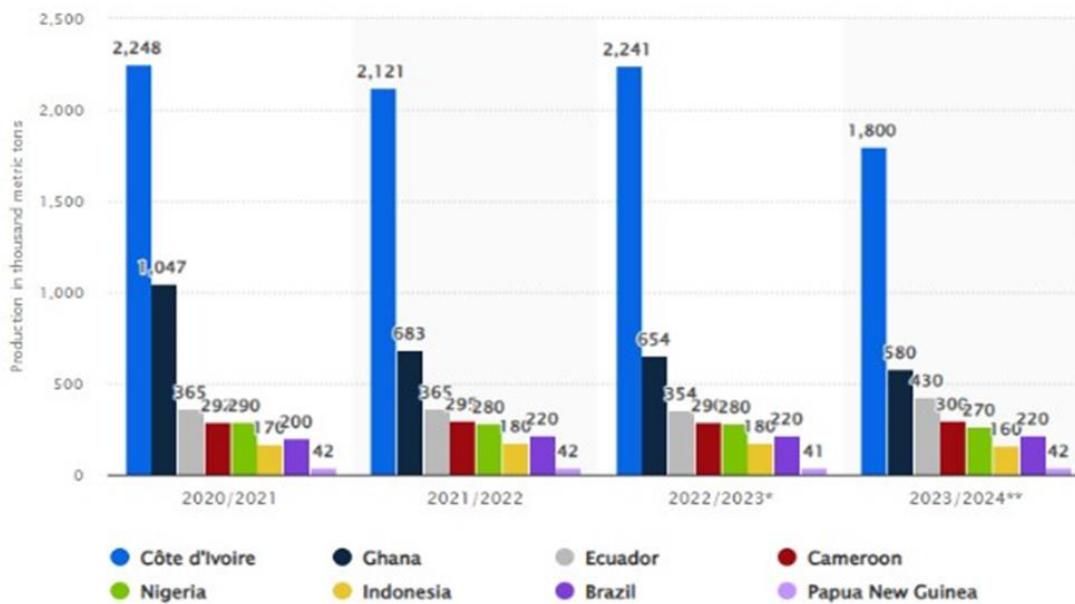
que, al haber un alza en los precios, los consumidores empiezan a restringirlo o reemplazarlo como alternativas buscando economía. Por esto mismo es que para la empresa Chocolate Girones el crecimiento se vio mucho más en las ventas internacionales y permaneció estándar en las ventas nacionales.

2. *Investigación de mercados internacionales:*

En vista del historial de exportaciones que se comenzaron a ejecutar a partir del 2015 en Ecuador, quien ha sido el principal país destino de exportaciones con el 93% de participación sobre las ventas totales internacionales de pasta de cacao, uno de los productos mejor acogidos por los clientes internacionales junto con la marca de chocolate gourmet Davida, razón por la cual en primera instancia se definieron estos dos productos estratégicos para la inserción a otro destino internacional.

Inicialmente se hizo un análisis general de los mayores productores de cacao:

Figura 13. *Visión general principales productores de cacao periodo 2020*



Details: Worldwide; ICCO; 2020/2021 to 2023/2024

Costa de marfil: es el principal productor mundial de cacao, representando aproximadamente el 40% de la producción global. Durante el período mencionado, su producción ha mostrado cierta estabilidad, aunque se registra un ligero descenso en la producción en 2023/2024. A pesar de los desafíos relacionados con el cambio climático y la deforestación, el gobierno ha implementado medidas para mejorar la productividad y la calidad del cacao.

Ghana: es otro importante productor de cacao, con una participación significativa en el mercado mundial. Durante el período analizado, su producción ha sido más variable que la de Costa de Marfil, influenciada por factores climáticos, políticos y económicos lo que ha provocado una fuerte caída de la producción de aproximadamente 45% entre 2020 y 2024.

Ecuador: es conocido por producir cacao de alta calidad, especialmente cacao fino de aroma, aunque su participación en el mercado mundial es menor en comparación con Costa de Marfil y Ghana, durante el período analizado, ha experimentado un crecimiento en la producción durante la última temporada debido a la demanda creciente de cacao fino de aroma y los esfuerzos para mejorar la productividad y la calidad.

Brasil: es un actor importante en la producción de cacao, aunque su participación en el mercado mundial es menor en comparación con los otros países mencionados. Durante el período de 2020 a 2024, ha experimentado estabilidad en la producción, aunque factores como el clima, la enfermedad de la moniliasis y los cambios en las políticas agrícolas han impactado sus prácticas.

3. *Estudio de mercados*

Se hizo una selección de los países más atractivos en el mercado europeo para tomando como variables, las importaciones, los canales de distribución y la normatividad de cada país para el producto a exportar. Los países importadores de pasta de cacao y chocolate gourmet en los que

se decidió centrarse fueron Francia, Reino Unido y España con el fin de realizar un análisis comparativo de los diferentes mercados.

Figura 14. Mapa países importadores de pasta de cacao 2022



Tomado de Trade Map (2022).

De hecho, podemos ver en el gráfico anterior que Francia (246.745 USD) se encuentra entre los países con mayor valor importado en dólares, España (45.897) e Inglaterra (60.755 USD) también tienen un valor alto entre los países de Europa.

Figura 15. Mapa países importadores de chocolate gourmet 2022



Tomado de Trade Map (2022)

En cuanto al chocolate como producto terminado, Francia (USD 385.626) e Inglaterra (USD 524.302) se encuentran entre los países europeos con mayor valor importado. España también se encuentra con un valor significativo (143.594 USD).

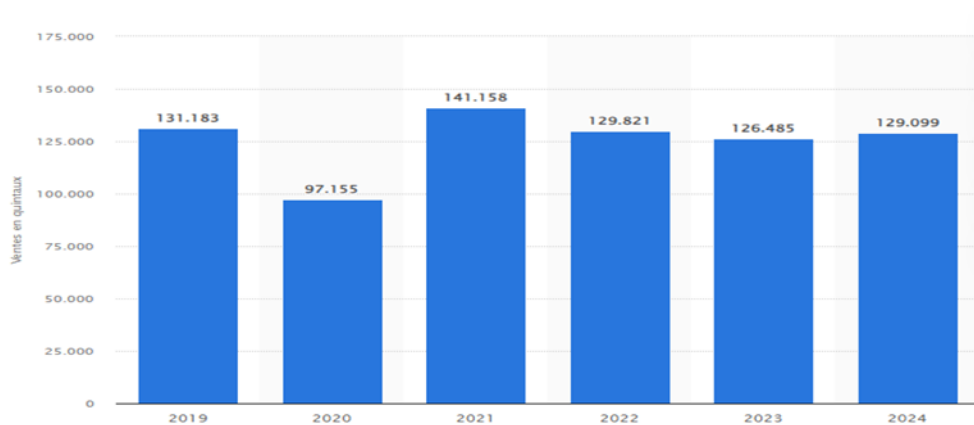
4. Selección del mercado objetivo

Se hizo la valoración con la investigación hecha para identificar el mercado europeo con mayor potencial, resultando Francia como el mercado objetivo. Esta decisión se basó en la alta demanda de chocolate y productos derivados del cacao, destacando Francia por su notable consumo promedio de 13,2 kilos por persona al año, el más alto en Europa. Según estudios recientes, el 98,5% de los hogares franceses compraron chocolate en 2023, evidenciando una fuerte inclinación cultural hacia este producto. Además, se observó que, a pesar del incremento promedio del 6,5% en los precios del chocolate durante el año anterior, los productos destinados a adultos registraron mejores ventas comparados con aquellos para niños, lo que refleja un cambio en los

hábitos de consumo donde los adultos continúan inclinándose por chocolates a pesar de los aumentos de precios.

Además, las condiciones económicas favorables y las tendencias hacia el consumo saludable y sostenible en Europa prometen mejoras para la demanda de cacao de alta calidad y sostenible. La sostenibilidad, un valor cada vez más importante para los consumidores europeos, especialmente en Francia, podría impulsar aún más la demanda de prácticas agrícolas éticas en la producción de cacao. El equipo de trabajo “*Gironés*” del programa Santo Challenge, compuesto por la estudiante de práctica y dos pasantes franceses, aprovechó su profundo conocimiento del mercado francés y la fluidez en el idioma para realizar investigaciones de alta calidad sobre normativas y tendencias del mercado, garantizando así un enfoque bien informado y efectivo en la estrategia de mercado para Chocolate Gironés S.A en Francia.

Figura 16. *Volumen de ventas de chocolate durante el período de Semana Santa*



Tomado de Statista (2024)

5. *Identificación de clientes potenciales*

Se complementó el análisis con la búsqueda de clientes potenciales en Francia. Como resultado, se entregó a la empresa un listado detallado de contactos empresariales, incluyendo

nombres, páginas web, teléfonos y correos electrónicos. Este documento se convirtió en una herramienta valiosa para iniciar relaciones comerciales en el mercado europeo.

Indicador:

Para evaluar el éxito del plan de mejora, se definieron los siguientes indicadores clave:

Número de empresas contactadas / Número total de empresas en la base de datos:

este indicador mide el porcentaje de empresas potenciales que han sido contactadas, permitiendo evaluar el nivel de avance en la ejecución de la estrategia comercial.

Valor de las exportaciones a Francia / Valor total de las exportaciones:

este indicador cuantifica la proporción de exportaciones destinadas al mercado francés, reflejando el impacto de las estrategias implementadas en el crecimiento del comercio internacional de la empresa.

Hacer / verificar

A continuación, se presenta el plan de mejora diseñado para Chocolate Gironés S.A, que resume las principales actividades propuestas, identificando los responsables, los recursos necesarios y el cronograma para cada acción, garantizando así una implementación efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 17. *Tabla hacer/verificar*

Hacer verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Establecimiento de contactos	Gerencia de Exportaciones	Plataforma CRM	Mes 1
Verificación de información de mercado	Gerencia de Marketing	Herramientas de análisis de mercado	Mes 2
Evaluación de normativas de exportación	Departamento Legal	Bases de datos legales, asesoría externa	Mes 2
Valoración de las variables de mercado	Gerencia de Estrategia	Software de análisis de datos	Mes 3
Análisis de viabilidad financiera	Departamento Financiero	Herramientas de análisis financiero, archivos de Excel	Mes 3
Planificación estratégica de marketing	Gerencia de Marketing	Herramientas de planificación estratégica, datos de mercado	Mes 4
Desarrollo de material promocional	Departamento de Comunicaciones	Software de diseño, recursos web	Mes 4
Validación final del plan de exportación	Gerencia General	Informes consolidados, retroalimentación de equipos involucrados	Mes 4

Responsable

La responsabilidad de continuar y expandir las iniciativas propuestas en el plan de mejora recaerá principalmente en Chocolate Gironés S.A y la Universidad Santo Tomás a través del programa Santoto Challenge en su segunda versión. Estas entidades coordinarán conjuntamente para asegurar la implementación efectiva de las acciones estratégicas, supervisando la expansión internacional y las mejoras operativas.

Recursos

Para la ejecución eficiente del plan de mejora, se identifican los siguientes recursos esenciales:

Herramientas: será vital proporcionar al equipo las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo análisis de mercado y gestión de datos. Esto incluye acceso a software de análisis de datos, bases de datos de mercado y plataformas de comunicación para interacción con clientes potenciales.

Capacitación y formación: es fundamental que todos los miembros del equipo involucrados en el plan de mejora reciban formación específica sobre los mercados internacionales, tendencias del sector del chocolate, y prácticas de exportación. Esto asegurará que estén bien preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en los mercados objetivo.

Espacios de trabajo: las actividades se realizarán principalmente en las oficinas centrales de Chocolate Gironés S.A., aprovechando los recursos y el espacio disponible para facilitar la colaboración y la comunicación entre los equipos.

Recursos financieros: se asignará un presupuesto específico para cubrir los gastos relacionados con la investigación de mercado, la promoción en nuevos mercados y las posibles visitas a países objetivo para exploración directa y establecimiento de relaciones comerciales.

6. Conclusiones y recomendaciones

Este informe ha sido el resultado de un análisis detallado de la situación actual de Chocolate Gironés S.A, revelando un entorno de mercado competitivo y cambiante que exige respuestas rápidas y efectivas. Al evaluar su proceso de internacionalización y sus estrategias actuales, se identificaron áreas clave de mejora, como la necesidad de modernizar sus procesos internos y fortalecer la comunicación de la marca, lo cual potenciaría su posicionamiento en los mercados internacionales, especialmente en Europa. Además, la optimización de su distribución, la innovación de productos y la mejora en su presencia en línea se presentan como oportunidades clave para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar la expansión hacia nuevos destinos como Francia. Esta experiencia no solo permitió identificar soluciones estratégicas que impactan directamente en la empresa, sino que también tuvo un profundo impacto personal, brindando valiosas lecciones en el campo de la consultoría empresarial y la internacionalización. La interacción directa tanto con el equipo de trabajo en el CCE, como en la empresa Gironés y la participación en proyectos reales fortalecieron habilidades críticas como la toma de decisiones estratégicas y la gestión de proyectos, lo que amplió su visión sobre los desafíos globales. En resumen, esta práctica no solo contribuyó al crecimiento y éxito de la empresa, sino que también fue un pilar fundamental en el desarrollo profesional y personal de la practicante, proporcionando herramientas y conocimientos claves para su futura carrera en los negocios internacionales.

Recomendaciones para la empresa:

Fortalecer la presencia digital y la estrategia en redes sociales: se sugiere una actualización inmediata de la página web y una intensificación de la actividad en redes sociales, con un enfoque en la creación de contenido visual atractivo y campañas interactivas que fortalezcan la conexión con el consumidor.

Optimizar el proceso de distribución: dado el potencial de expansión hacia mercados internacionales, especialmente en Europa, se recomienda una revisión y optimización de la logística y distribución de los productos, considerando alianzas estratégicas con distribuidores locales en los países objetivo, para mejorar la eficiencia operativa.

Diversificación e innovación de productos: invertir en el desarrollo de nuevos productos que respondan a las tendencias actuales del mercado, como chocolates con ingredientes innovadores o productos especializados para segmentos específicos, permitirá a la empresa diferenciarse de sus competidores y captar nuevos nichos de mercado.

Reforzar la investigación de mercado constante: la compañía debe continuar monitoreando las dinámicas del mercado tanto a nivel local como global, adaptándose a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores. la segmentación de mercados y el análisis de la competencia seguirán siendo fundamentales para una estrategia de internacionalización exitosa.

Fomentar la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial: implementar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro y comunicación clara sobre las acciones que la empresa lleva a cabo en este ámbito fortalecerá la reputación de Chocolate Gironés S.A. como una empresa responsable, lo cual es cada vez más valorado por los consumidores y socios comerciales a nivel internacional.

Referencias

- Abdoellah, Soetanto ; Acheampong, Kofi ; Amores, Freddy ; Anher, Dario ; Claude Konan, Dany . (s.f.). *Una revisión global de los sistemas de cultivo de cacao*.
- Aguilar. (2013). *MundoCacao*. Obtenido de Principales tipos de cacao:
<https://www.mundocacao.com.co/principales-tipos-de-cacao/c/0/i/66869494/principales-tipos-de-cacao>
- Banco de la República Monetaria. (Octubre de 2024). *Informe de política monetaria*. Obtenido de Publicaciones e investigaciones.
- CCE. (s.f.). *Centro de Consultoría Empresarial*. Obtenido de Quiénes somos?:
<https://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/inicio-consultoria-empresarial>
- Comercio, Industria y Turismo. (28 de Junio de 2024). *GOV.CO*. Obtenido de Comercio:
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/informe-anual-desarrollo-acuerdos-comerciales-2024>
- Corporativoriba. (s.f.). *¿que es la consultoría empresarial?* Obtenido de que es.
- DANE. (Agosto de 2023). *Indicadores-relevantes*. Obtenido de Indicadores económicos:
<https://sitios.dane.gov.co/indicadores-relevantes/>
- Davida. (s.f.). *ChocolatesDavida*. Obtenido de <https://davida.com.co/es/>
- DIAN. (s.f.). *Aspectos básicos en la exportación*.
- Eur-Lex. (2002). *Reglamento*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/>
- Fairtrade International. (2024). *Tendencias globales en comercio justo*. Obtenido de <https://www.fairtrade.es/cinco-cosas-que-puedes-esperar-de-fairtrade-en-2024/>
- FedeCacao. (2024). *Federación Nacional de Cacaoteros*. Obtenido de Prensa:
<https://www.fedecacao.com.co/ley-de-transparencia-prensa>

- Gironés S.A. (2024). *Empresas COL*. Obtenido de La región: https://la-region.com/datos-generales-2017/girones-s-a-890211194?utm_source=chatgpt.com
- Gironés S.A. (2024). *Gironés S.A | LinkedIn*. Obtenido de Empleos: <https://www.linkedin.com/company/chocolategirones/?originalSubdomain=co>
- Harvard Business Review. (2023). *Distance Still Matters*. Obtenido de [read://https_hbr.org/?url=https%3A%2F%2Fhbr.org%2F2001%2F09%2Fdistance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion](https://hbr.org/?url=https%3A%2F%2Fhbr.org%2F2001%2F09%2Fdistance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion)
- ICA Instituto Colombiano Agropecuario. (2025). *Indice de normatividad*. Obtenido de Normativa: <https://www.ica.gov.co/normatividad/indice-de-normatividad.aspx>
- ICCO. (2023). *International Cocoa Organization*. Obtenido de Latest News: <https://www.icco.org/cocoa-market-report-for-december-2023/>
- ISO. (2024). *International Organization for Standardization*. Obtenido de <https://www.iso.org/home.html>
- Johanna. (2007). *GIRONÉS S.A: Misión*. Obtenido de Misión: https://gironesa.blogspot.com/2007/11/misin_06.html?utm_source=chatgpt.com
- Juriscol MinJusticia. (1994). *Ministerio de justicia y del derecho*. Obtenido de Normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/>
- Minagricultura. (2024). *Página principal ministerio de agricultura y desarrollo rural*. Obtenido de GOV.CO: <https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx>
- MincitKids. (07 de Noviembre de 2021). *Zonas francas*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/kids/haciendo-tesoros-desarrollo-empresarial/zonas-francas>
- MinSalud. (2024). *Páginas-Nutrición y alimentación saludable*. Obtenido de Hábitos Saludables: <https://minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/salud-nutricional.aspx>

Ortega, J. (2022). *CRAI UAN*. Obtenido de Repositorio institucional:
<https://repositorio.uan.edu.co/home>

PROCOLOMBIA. (07 de Julio de 2023). *Oportunidades de exportar cacao colombiano en el mercado*. Obtenido de Arículos:
<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/oportunidades-de-exportar-cacao-colombiano-en-el-mercado-global>

ProColombia. (2024). *Exportaciones, turismo, inversión, marca país*. Obtenido de
<https://procolombia.co/>

Procolombia. (11 de Junio de 2024). *Los empresario colombianos tendrán jornada gratuita* .
Obtenido de <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/los-empresarios-colombianos-tendran-jornada-gratuita-para-aprender-exportar-con-procolombia>

RainforestAlliance. (2024). *Rainforest-alliance.org*.

Repositorio UAN. (2022). *Análisis económico de las exprtaciones de cacao en colombia durante el periodo 2010-2020*. Neiva.

Smith. (2024). *ICCO*. Obtenido de <https://www.icco.org/la-organizacion-internacional-del-cacao-da-la-bienvenida-a-colombia-como-52o-pais-miembro/>