

Estevia: Alternativa saludable que se ajusta a las políticas alimentarias en Canadá

*NOTA 3.0 PTS*

María Fernanda Melo Bolquelman

Cod. 1520010078

Yuly Teresa Acevedo Salcedo

Cod. 1221070165

Juliana Katherine Ramirez Rodriguez

Cod. 1221070162

Karla Lizeth Rocha Bolivar

Cod. 1121070007

Asesorado por: María Gabriela Ramos Barrera

Politécnico Gran Colombiano

Programa de Negocios Internacionales

Opción de grado Plan de negocios

Bogotá D. C.

2019

## Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	4
Introducción .....	5
1. Planteamiento de problema.....	6
1.1 Pregunta problema.....	7
2. Objetivos.....	7
2.1 Objetivo general .....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3. Marco teórico .....	8
4. Marco metodológico .....	10
5. Matriz DOFA .....	11
6. Diagnóstico del negocio (producto).....	13
7. Análisis del mercado.....	14
8. Análisis financiero .....	16
8.1 Costos de producción .....	16
8.2. Empaque y embalaje .....	17
8.3 Costos logísticos.....	18
8.4 Precio de venta .....	19
8.5 Estado de resultado.....	20
9. Posicionamiento en el mercado internacional.....	21
9.1 Acuerdos comerciales y posibilidades de negocio .....	21
9.2 Inversión extranjera.....	23

9.3 Movilidad de factores.....	24
9.4 Valor agregado en el proceso de internacionalización.....	24
Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexos .....	31

## **Resumen**

Dentro de este trabajo se realiza un plan de negocio para la exportación de Estevia desde Colombia hacia Canadá, para ello se realiza un análisis del mercado objetivo y sus tendencias de consumo, se hace una verificación financiera de la operación de exportación y se examina la posición estratégica en el mercado internacional de propuesta de valor. Se concluye que la Estevia es un producto atractivo para el mercado canadiense considerando la afinidad de los consumidores de este país hacia los productos saludables y naturales, además, que los costos de producción y logística permiten llegar al mercado de Canadá con precios competitivos y generar utilidades atractivas, por último, que la propuesta sugerida utiliza la calidad como factor diferenciador del producto.

**Palabras claves:** Estevia, plan de negocio, exportación, propuesta de valor, internacionalización.

## **Introducción**

La Estevia es un edulcorante natural no calórico que se ha posicionado en el mercado como una alternativa mas saludable para la azúcar y los edulcorantes artificiales. Su expansión comercial se dio desde los años 70 y ha logrado grandes participaciones en los mercados de Japón, Israel, Egipto, Gran Bretaña y Arabia Saudita. Esta planta que es originaria de la zona selvática de la provincia de Misiones de Paraguay, que es fronteriza con Brasil, fue introducida en Colombia en los años 90 y han proliferado cultivos en varias zonas del país que cuentan con las condiciones climáticas para este cultivo.

Teniendo en cuenta los beneficios para la salud y las condiciones favorables para el cultivo de esta planta en el país, surge la idea de negocio para realizar procesos de exportación de este producto desde Colombia hacia Canadá, en sus dos presentaciones mas comunes, que son: hojas deshidratadas y cristales solubles. Por ese trabajo tiene como objetivo analizar las condiciones de mercado para la realización de esta operación de internacionalización, para la redacción de un plan de negocios.

La investigación esta estructurada en tres fases: la primera, un diagnostico de la idea del negocio y un análisis del mercado; la segunda, un estudio financiero; y tercero, un análisis de la posición estratégica en el mercado internacional de la propuesta de valor.

## **1. Planteamiento de problema**

Desde la apertura económica en el año de 1990, en medio del gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, que buscaba “mejorar las relaciones comerciales e incentivar el crecimiento de la industria nacional gracias a la competencia con los demás países y una mejor disponibilidad tanto de bienes como de consumidores” (Revista Dinero, 2018), el proceso de fortalecimiento del comercio exterior en Colombia ha tomado gran importancia, buscando impulsar las exportaciones.

Como parte del desarrollo de este nuevo esquema de internacionalización de la economía del país se han creado instituciones como Bancoldex y Procolombia, que brindan promoción (financiera y no financiera) a las exportaciones (ProColombia, s.f.); además, de la firma de tratados de libre comercio con países de América Latina, Norte América, Europa y Asia. Todo esto para facilitar el desarrollo de emprendimientos que busquen llevar productos y servicios colombianos al exterior.

Uno de los países con los que se ha firmado un tratado de libre comercio es Canadá, dicho acuerdo entró en vigor en el año 2011 y que permite el 98% de los productos colombianos puedan ingresar con arancel cero a esta economía, la decima del mundo, que cuenta con un mercado de 34 millones de consumidores de alto poder adquisitivo (ProColombia, 2012). Cifras que hacen que este sea un país atractivo para la realización de exportaciones.

Dentro de las tendencias de consumo de este mercado se debe destacar que “los consumidores buscan productos saludables, que deben ser naturales y ofrecer beneficios para la salud, esto es importante teniendo en cuenta que la población canadiense esta envejeciendo y ha incrementado sus niveles de ingreso” (ProColombia, s.f.), es por ello que se han popularizado el consumo de frutas y hortalizas, además de preparaciones alimenticias con tendencias orgánicas,

donde las presentaciones deben ser en porciones individuales, fáciles de llevar o preparar o consumir.

Es por ello, que dentro de esta propuesta se busca desarrollar un plan de negocios para la exportación de Estevia Rebaudiana, un edulcorante no calórico natural, producto que se consolida como una alternativa saludable en este mercado y que responde a las políticas alimentarias de Canadá.

### **1.1 Pregunta problema**

¿Cuáles son las condiciones para la exportación de Estevia Rebaudiana al mercado canadienses?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar las condiciones de mercado para la exportación de Estevia Rebaudiana a Canadá.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir el mercado canadiense para la identificación de la población objetivo para la comercialización de Estevia.

- Identificar los requisitos legales y sanitarios para el proceso de exportación de Estevia desde Colombia hacia Canadá.
- Describir las condiciones logísticas para la exportación de Estevia desde Colombia hacia Canadá.

### **3. Marco teórico**

Un plan de negocio se define como “una guía de aspectos claves y lo que se pretende es buscar las formas y métodos para la construcción de una compañía y un plan estratégico para la introducción de un nuevo producto al mercado” (Arenas, 2016). Este documento incluye básicamente los objetivos de la empresa acompañado por estudios de: mercado, marketing mix, financiero y administrativo.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010) define unas características que debe cumplir un buen plan de negocios, estas son:

- Efectivo, pues debe contener todo lo que un inversionista necesita saber antes de financiar una empresa.
- Organizado, con una estructura clara y sencilla.
- Comprensible, escrito de forma clara y directa, y anclado en términos precisos, al tiempo que debe usar graficas llamativas y fáciles de entender.
- Breve, pues no debe contener más de veinticinco páginas.
- Y de fácil manejo, en la medida en que debe estar bien presentado.

En este caso se va a realizar un plan de negocio para la exportación de Estevia Rebaudiana procesada a Canadá.

La Estevia Rebaudiana “es una planta herbácea o arbusto rizomatoso perenne de 30-120 cm de altura que pertenece a la familia de las asteráceas, que crece como arbusto salvaje en la zona subtropical del alto Paraná” (Cortes, 2012), es decir, que es nativa del noreste de la provincia de Misiones en el Paraguay y de las zonas adyacentes en Brasil, zonas donde es utilizada por los nativos desde la época precolombina como edulcorante y curativo.

Esta planta fue descubierta en 1887 por Moises Bertoni, en la Republica de Paraguay, este mismo científico realiza la descripción y clasificación de la planta en 1904 y los primeros cultivos extensivos se dan en 1908 en el mismo país (Osorio, 2007). A partir de este momento, se comenzaron a realizar investigaciones para analizar sus características como edulcorante y en 1931, los químicos franceses Bridel y Lavielle “determinaron que su poder endulzante era alrededor de 300 veces superior a la azúcar de caña y realizaron una rectificación de la formula química del componente Esteviosido” (Osorio, 2007).

La expansión comercial de la Estevia se ha dado hace mas de 40 años, en países como Japón e Israel, donde tiene gran participación de mercado. Otros países como Egipto, Gran Bretaña, Arabia Saudita han entrado en la era de la Estevia reconociendo sus cualidades favorables como edulcorante natural y beneficios para la salud. En América Latina, Paraguay, Brasil y Colombia, lideran la producción y consumo.

El principal producto de esta planta es la hoja seca, que puede comercializarse y utilizarse directamente, pero en la actualidad se utiliza de varias formas, como una infusión simple, en

extractos líquidos o en forma de cristales solubles; su comercialización y consumo está autorizado como suplemento dietético y como aditivo alimenticio (endulzante).

En Colombia se tienen informas sobre la introducción de Estevia al Valle del Cauca y Antioquia iniciando la década del noventa, desconociéndose su procedencia y año de introducción. En la actualidad hay registros de siembre de esta especia en Antioquia, Córdoba, Tolima, Huila, Valle del Cauca y Meta, llegando a tener una cobertura de comercialización nacional (Llanes y Ardila, 2017).

#### **4. Marco metodológico**

Esta propuesta de investigación es de tipo descriptivo pues se busca especificar las condiciones de mercado para la exportación de Estevia hacia Canadá, teniendo en cuenta las reglamentaciones legales y sanitarias, los procedimientos y costos logísticos, y las características y tendencias de consumo la población objetivo (mercado canadiense). Adicionalmente, se tiene que es una investigación cualitativa, pues se muestran las características y tendencias de consumo del mercado canadiense, además, de la descripción del proceso logístico de internacionalización.

Para la obtención de la información se utilizan fuentes secundarias, dentro de las cuales encontramos: referentes investigativos sobre emprendimientos relacionados con la producción y comercialización de estevia, informes de ProColombia de caracterización del mercado canadiense y del perfil logístico del país. Estas fuentes serán el soporte para la construcción del plan de negocio.

## 5. Matriz DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA del negocio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder edulcorante del extracto de Esteviosido es alrededor de 300 veces superior a la sacarosa (azúcar de caña).</li> <li>• La Estevia tiene un potencial rol anti hiperglucémico en personas con diabetes tipo 2 (no insulino dependientes), además reduce los niveles de glucosa en la sangre después de cuatro semanas de consumo (Marín, 2004).</li> <li>• El Esteviosido es una alternativa para pacientes hipertensos, es bien tolerado y efectivo, además de que se observa un efecto hipotensor (Marín, 2004).</li> <li>• Es un edulcorante natural no calórico lo que convierte en una alternativa para la reducción de la obesidad.</li> <li>• La estevia tiene cualidades bactericidas, inhibiendo el crecimiento de bacterias, sobre todo las que producen las caries y problemas de encías, también para aliviar el problema de garganta irritada (López y Peña, 2004).</li> <li>• Es una alternativa orgánica para los edulcorantes artificiales no calóricos, populares en el mercado y que tienen contraindicaciones sobre la salud.</li> <li>• Es un producto con buena imagen y reconocimiento en el mercado, gracias a los beneficios a la salud anteriormente descriptos.</li> <li>• Tiene diversas presentaciones (hojas secas, infusiones simples, extractos líquidos o cristales solubles).</li> <li>• El nivel de precio del producto es accesible para el mercado al que se apunta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación de los endulzantes con base en estevia en el consumo mundial, 1% de participación en el mercado de Estados Unidos y 4% del mercado mundial.</li> <li>• Desconocimiento del público de las propiedades de la Estevia.</li> <li>• Relacionamiento de la Estevia con edulcorantes no calóricos artificiales.</li> <li>• Reciente autorización para la utilización de la Estevia como aditivo alimenticio (edulzante), lo que ha desacelerado la popularización del producto.</li> <li>• Escasos cultivos de Estevia en el país, lo que implica procesos de producción con menos experiencia y poco desarrollo tecnológico a comparación con productores como Brasil y Paraguay.</li> <li>• Incipiente integración de la cadena productiva de la Estevia.</li> <li>• Presión sobre el precio al relacionarlo con la azúcar de caña, de alta producción en el país y principal producto del mercado de los edulcorantes en el país.</li> </ul>

## Oportunidades

- Los consumidores canadienses buscan productos saludables, alimentos que, además, deben ser naturales y ofrecer beneficios para la salud.
- Los consumidores canadienses tienen gran aceptación por productos previamente preparados porque ahorran tiempo y son fáciles de consumir, esto abre la oportunidad para la utilización de la Estevia como alternativa de aditivo alimenticio (endulzante) para estas preparaciones.
- Preferencia de los consumidores canadienses por los edulcorantes no calóricos, considerando los problemas de obesidad y la población de tercera edad.
- Las condiciones geográficas de Canadá no son favorables para el cultivo de Estevia por lo que este país está obligado a la exportación de este producto.
- La legislación canadiense obliga a etiquetar con un aviso los productos con alto contenido de azúcar para reducir su consumo (PlayGround, 2018), esto afecta al azúcar de caña principal competidor en el mercado de los edulcorantes y abre paso a otras alternativas como el Estevia.
- En Colombia, la Estevia se convierte en una opción para la sustitución de cultivos ilícitos, “por ser de ciclo corto, de fácil producción, especialmente en las zonas cocaleras y de guerrilla, con mercado asegurado nacional e internacionalmente, a partir de la hoja seca, es cultivo altamente recomendable, para la etapa de postconflicto” (Ortiz, 2016).

## Amenazas

- La azúcar de caña lidera el mercado de los edulcorantes con la mayor participación.
- Los mayores productores de Estevia a nivel mundial son Japón, China, Brasil y Paraguay (Cortes, 2012), además de países como Corea, Tailandia e Israel (Osorio, 2007). Se identifican que dos de los grandes productores son al igual que Colombia países suramericanos.
- Competitividad del mercado también dada por la participación de los edulcorantes no calóricos artificiales.

---

Fuente: Elaboración propia.

Después de la realización de la matriz DOFA se identifican dos problemáticas: primero, que la participación de la Estevia en el mercado de los edulcorantes es baja, esto por debido a la importancia de la azúcar de caña, como principal competidor y en menores proporciones de los edulcorantes no calóricos artificiales. Esta baja participación se debe en parte también al desconocimiento del producto y los mitos existentes alrededor de este que los relacionan con los productos artificiales y la no existencia de autorizaciones para su uso; para responder a esta problemáticas se deben generar campañas publicitarias que permitan dar a conocer al público las características del producto y los beneficios para la salud, adicionalmente, deben central en mensaje en la diferenciación de la Estevia con otros edulcorantes no calóricos artificiales y en la existencia de normatividad internacional para el uso y consumo de este productos en humanos. Y segundo, se destaca la competencia de los grandes productores mundiales, donde se debe hacer énfasis en Brasil y Paraguay, por su cercanía geográfica y por la experiencia en la producción de Estevia, en respuesta a esta competencia debe generarse dentro de la empresa estrategias de diferenciación del producto, donde la Estevia colombiana sea tenga valor agregado en términos de calidad.

## **6. Diagnóstico del negocio (producto)**

Al realizar el diagnóstico del negocio, se debe identificar la viabilidad del producto con respecto al mercado al que se esta apuntando. En este caso la Estevia, para la exportación al mercado canadiense.

La Estevia, como se ha mencionado anteriormente, es un edulcorante natural no calórico, que se convierte en una alternativa saludable para la sustitución del azúcar de caña y los

edulcorantes artificiales que tienen repercusiones en la salud humana. Este producto con cualidades anti hiperglucémico e hipotensor, y que, además, por no tiene aportación calórica, es favorable para poblaciones afectadas y en riesgo de diabetes, hipertensión, sobrepeso y/u obesidad.

Lo anteriormente descrito toma relevancia, cuando se relacionan con los datos de salud pública de Canadá, donde se destaca que el 67% de los canadienses tienen sobrepeso o son obesos (cifra para 2017) y que la tasa de obesidad se ha duplicado en los últimos 30 años (Latinos Magazine, 2018); y que los casos de prediabetes y diabetes en Canadá es de 11 millones de personas (cifra para 2015), es decir, una de cada cuatro personas (Lopez-Doriga Digital, 2016).

Por ello, es que desde las políticas publicas se han impulsado cambios en los hábitos de consumo para hacerlos mas saludables. En la actualidad, las tendencias de consumo en Canadá apuntan hacia productos mas sanos, orgánicos, fortificados, que permitan mantener un estilo de vida más saludable; por lo que la exportación de Estevia hacia este mercado es viable, porque responde a las tendencias de consumo de la población objetivo.

## **7. Análisis del mercado**

Canadá es un país situado en América del Norte, con una superficie de 9.984.670 km<sup>2</sup>, fronterizo con Estados Unidos al sur. Su capital es Ottawa y sus principales ciudades son Toronto, Vancouver, Quebec y Montreal. De acuerdo con datos de Banco Mundial (2019) tiene una población de 37,59 millones de habitantes, “la edad media canadienses es de 42 años y la población urbana representa casi el 82% de la población” (PromPerú, 2017). Adicionalmente, se tiene que la densidad poblacional es de 4 habitantes por km<sup>2</sup>, la población femenina es ligeramente superior a

la masculina (50,37%) y que la proporción de población de la tercera edad (mayores de 64 años) ha venido aumentando desde 1960, para alcanzar un 17,40% en el año 2018 (Portal DatosMacro, 2019).

En cuanto al nivel de vida, en el año 2018 Canadá tuvo un PIB per capital de \$46.210,54 dólares (Banco Mundial, 2019), y se encuentra dentro los países de ingresos altos y ocupa el puesto 21 del ranking de países, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida. este mismo indicador para Colombia es de \$6.651,3 dólares.

Con respecto al consumo, se tiene que el gasto de los hogares per capital para el año 2017 es de \$29,667 dólares, de los cuales el 9,5% es para alimentos y bebidas no alcohólicas (Portal Santander Trade, 2019).

En cuanto a las tendencias de consumo, “los canadienses son mas que nunca conocedores de alimentos, conscientes de la salud y consiente de los ingredientes, el cambio hacia los hábitos de comer saludables incluye la incorporación de frutas y verduras frescas en cada comida, y buscar alimentos procesados que ofrecen buen sabor sin o con poca azúcar, sal o grasa añadida” (Trade Facilitation Office Canada, 2015). Esto se evidencia con los datos entregados por el Ministerio de Salud de Canadá, que indican que “el 58% de los consumidores canadiense prefieren comprar presentaciones mas saludables de un producto, mientras que el 57% de compradores han optado por cambiar un producto por otra alternativa más saludable” (PromPerú, 2017).

Se reconocen dos segmentos de mercado: el primero, las familias, donde “los padres están comprando cada vez mas productos sanos, orgánicos, fortificados, alimentos funcionales para sus hijos, con el fin de ayudarles a mantener un estilo de vida más saludable” (PromPerú, 2017); y el segundo, los consumidores de la tercera edad, quienes gastan una cantidad significativa de dinero

en alimentos mas saludables, energizantes y suplementos naturales, para mantener un nivel de vitalidad y salud a lo largo de su jubilación, este segmento se ha convertido en un grupo objetivo importante para la industria de la salud y el bienestar (PromPerú, 2017).

Considerando el tamaño, capacidad adquisitiva y tendencias de consumo, el mercado que se define para la exportación de Estevia, como suplemento dietético y aditivo alimenticio (endulzante) es la población canadiense en áreas urbanas, con poder adquisitivo medio y alto perteneciente a los dos nichos o grupos de interés (adultos, principalmente padres de familia, y adultos de la tercera edad).

## **8. Análisis financiero**

### **8.1 Costos de producción**

La idea de negocio es la exportación Estevia a Canadá, en dos presentaciones: hojas deshidratadas y cristales solubles, cada presentación con un porcentaje de participación del 50% dentro del peso exportado en la operación. Teniendo en cuenta esto el principal costo estaría representado por la compra del producto en el mercado nacional. De acuerdo con Llanes y Ardila (2017) ...

En el mercado nacional de la hoja deshidratada de Estevia, se presentan dos tipos de producto, la hoja triple A y la hoja industrial. El precio del producto esta determinado por la calidad de este; la hoja triple A, que es la de excelentes condiciones físicas y de concentración mayor de Esteviosido presenta un precio en promedio de \$12.000 pesos por kilo en las principales ciudades. Si los niveles de concentración de Esteviosidos, superan el 14%, alcanzan un precio por kilo promedio de \$16.000

pesos. También se evidencia que la comercialización de la hoja de Estevia al detal, en plazas de mercado y centros naturistas, el precio puede ascender a \$45.000 pesos por kilo.

Con respecto a los cristales solubles de Estevia (polvo), se tiene que el producto será de color blanco con composición de un 7% de estevia y un 93% de maltodextrina como diluyente. El precio del kilo al mayorista es de \$170.000.

¿Cuál es la fuente de la información previa? ¿Cómo inciden estos costos sobre la rentabilidad de la internacionalización?

## **8.2. Empaque y embalaje**

De acuerdo con las tendencias del mercado canadiense se debe apuntar a porciones individuales y listas para utilizar, por ello, el empaque primario son sobres. Con características diferentes para cada presentación de Estevia, descritas a continuación: sobre de 50 gramos de hojas de Estevia deshidratadas, y sobre de 1 gramo para el polvo de Estevia. Como empaque secundario, que será la presentación comercial del producto se tienen cajas para contener los sobres, para el caso de las hojas deshidratadas, un sobre de 50 gramos y para el polvo de Estevia, 50 sobres de un gramo. En la Tabla 2 se realiza la descripción de los empaques y el costo unitario.

Con respecto al embalaje, se utilizan cajas de cartón grueso con las siguientes dimensiones: 60 cm de alto, 80 cm de ancho y 40 cm de profundidad; estas cajas serán de cartón grueso y tendrán la capacidad de transportar 500 unidades de Estevia en su empaque comercial; el costo unitario de estas es de \$4.000 pesos.

Por último, se tiene que para el proceso de empaque y embalaje se ha acordado con los proveedores de la materia prima la realización de este proceso, y se ha incluido un porcentaje adicional a los precios de compra por este concepto, 10% para las hojas deshidratadas y 2% para el polvo de Estevia, suministrando nosotros como empresa los materiales, es decir, empaques, primarios y secundarios, y cajas para embalaje.

Tabla 2. Empaques de Estevia

Empaque	Alto (cm)	Ancho (cm)	Profundidad (cm)	Características	Costo unitario (pesos)
Sobre para polvo de Estevia	5	3,5	-	Material: Polietileno Color: Azul con logo de la empresa	\$1
Sobre para hojas deshidratadas de Estevia	12	7,5	4	Material: Polietileno Color: Azul con logo de la empresa	\$50
Caja (presentación comercial)	12	8	4	Material: Cartón Color: Azul	\$75

Fuente: Elaborado por el autor.

### 8.3 Costos logísticos

Para la exportación se utiliza transporte de carga por medio marítimo, pues Canadá tiene una alta conectividad portuaria, con mas de 200 puertos y sub - puertos distribuidos a lo largo de sus costas. De acuerdo con el perfil logístico de ProColombia (2019) ...

Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax, Montreal y Toronto; y el puerto del oeste, Vancouver. Desde la costa atlántica hay 2 navieras con 2 servicios directos, cuyos tiempos de transito se pueden encontrar

desde los 17 días. La oferta se complementa con 55 rutas en conexión ofrecidas por 13 navieras con tiempos de tránsito desde los 9 días. Desde Buenaventura hacia los puertos de Canadá, no existen servicios directos. La oferta se complementa con 20 rutas, ofrecidas por 7 navieras, con tiempos de tránsito desde 12 días.

Con respecto al costo, de acuerdo con el simulador de costos de ProColombia, el costo promedio de transporte de un contenedor desde Colombia a Canadá es de \$1.600 dólares. A esto se le debe sumar “\$167 dólares de costos de cumplimiento fronterizo y \$156 dólares de cumplimiento documental” (ProColombia, 2019).

Dentro de los requisitos de cumplimientos se tienen: el envío de tres facturas expedidas por la Aduana de Canadá completamente diligenciadas y firmadas por la misma, licencia para la importación ante la Oficina de Control de Exportaciones e Importaciones del Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (dado el caso de restricciones de acceso al producto), cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria (norma NIMF-15 para Canadá, para la certificación de la marca en cumplimiento de esta norma se debe recurrir al Instituto Colombiano Agropecuario -ICA-) (ProColombia, 2019).

Para la exportación se emplean contenedores estándares de 40 pies, dentro del cual se pueden transportar 360 cajas de embalaje, que equivale a 180.000 empaques comerciales y a 9.000 kilos de Estevia.

#### **8.4 Precio de venta**

Una vez descrito los costos en los que se debe incurrir para la operación de exportación, se calculan los costos unitarios y globales (Anexo 1), se establece los márgenes de utilidad por

presentación y los precios de venta en precios colombianos y dólares canadienses, mostrados en la Tabla 3 a continuación.

Tabla 3. Precio de venta

Producto	Costo unitario	Margen de utilidad	Precio de venta	Precio Dólares canadienses
Hojas deshidratadas	\$ 961	250%	\$ 3.365	\$ 1,31
Polvo de Estevia	\$ 8.669	40%	\$ 12.137	\$ 4,71

Tasa de cambio usada: 2.574,43

Fuente: Elaborado por el autor.

## 8.5 Estado de resultado

Por último, se realiza un estado de resultado de la operación de exportación, donde se consignan: los ingresos operacionales, obtenidos del producto entre los precios de cada una de las presentaciones con el número total de producto exportado, que son 90.000 unidades de Estevia para cada una de las presentaciones; los costos operacionales (costo de venta, empaque y embalaje y costo de empaquetado); adicionalmente se tienen en cuenta los costos logísticos, gastos administrativos de la operación correspondientes a \$10.000 dólares canadienses, que corresponden en mayor parte a gastos de nómina del equipo de apoyo; y gastos de venta y mercadeo, correspondientes a \$20.000 dólares canadienses para el desarrollo de las pautas publicitarias, el material publicitario para distribuir en los puntos de venta y demás.

En la Tabla 4, se encuentran este estado de resultados, que indica una utilidad operativa de \$427 millones de pesos por operación. Que permitirán servirán para la recuperación de la inversión y los gastos financieros dado el caso.

Tabla 4. Estado de resultado de la operación de exportación

Estado de resultado de la operación de exportación	
Ingresos operacionales	\$ 1.395.182.214
Costo de venta	\$ 837.000.000
Empaque y embalaje	\$ 23.940.000
Costo de empaquetado	\$ 22.500.000
Utilidad bruta	\$ 511.742.214
Costos logísticos	\$ 6.550.700
Gastos administrativos	\$ 25.744.300
Gastos de venta y mercadeo	\$ 51.488.600
Utilidad operativa	\$ 427.958.614

Fuente: Elaborado por el autor.

## 9. Posicionamiento en el mercado internacional

### 9.1 Acuerdos comerciales y posibilidades de negocio

Entre Colombia y Canadá existe un Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica (TLC), vigente desde 15 de agosto de 2011, que facilita el intercambio de bienes y servicios entre los dos países.

El acuerdo comercial ha permitido aumentar las exportaciones colombianas hacia este país, aumentando la participación de este destino en las exportaciones totales de Colombia del 0,84%

en el 2008 al 2,07% en 2018. Adicionalmente, se debe mencionar que la puesta en vigencia del tratado ha generado una evolución favorable en la balanza comercial entre los dos países, logrando tener balanza positiva para Colombia en el 2018 (Figura 1).

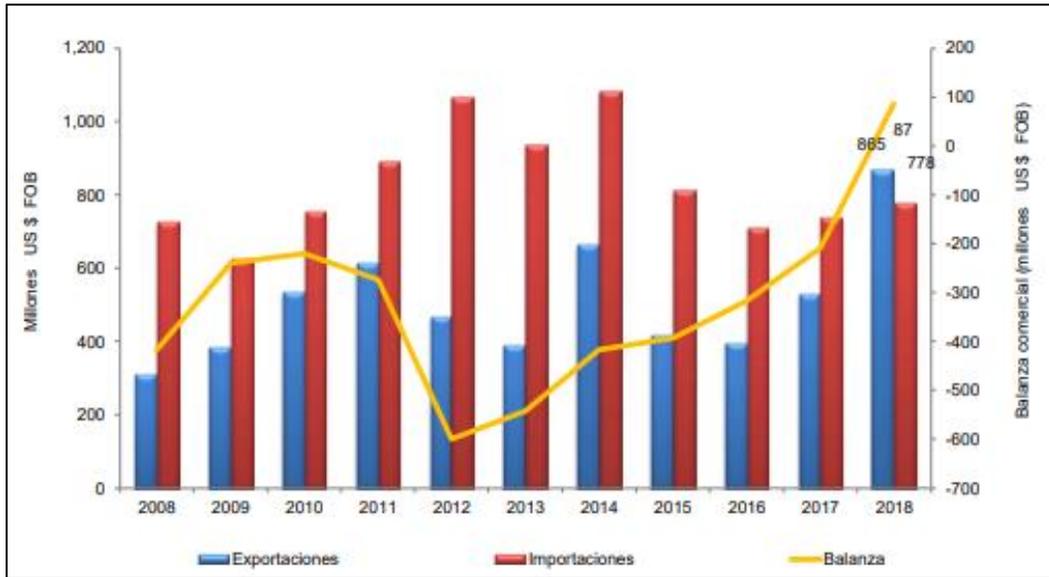


Figura 1. Balanza comercial Colombia-Canadá 2008-2018. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019.

Con el tratado se logra el “acceso libre de aranceles (aranceles cero) de manera inmediata para la oferta exportadora actual y potencial agropecuaria colombiana, es decir, el libre acceso al mercado de Canadá para el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia” (ProColombia, 2012). Se incluye: café en grano y soluble, azúcar blanca (desgravación arancelaria lineal), flores, esquejes y follaje, frutas y hortalizas (principalmente piña, guanábana, papaya, mango y fresa), confitería, cacao y sus derivados, productos alimenticios y preparaciones de frutas y hortalizas, sector tabacalero y etanol y licores.

Adicionalmente, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) identifica algunos productos potenciales de exportación a Canadá, de los cuales destacamos los que hacen parte del

sector agrícola y agroindustrial: “café sin tostar ni descafeinar, frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados, incluso con adiciones, plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies”. Es decir, que la Estevia se encuentra incluida dentro de estas oportunidades de negocio para realizar exportaciones a Canadá y el TLC ofrece condiciones favorables para esta.

## **9.2 Inversión extranjera**

Durante el periodo 2007-2018, las inversiones directas canadienses en Colombia alcanzaron un total de \$5.322,5 millones de dólares, que representa un 3,6% de las inversiones extranjeras realizadas en el país, se identifica una tendencia creciente en el valor de las inversiones canadienses en el país para alcanzar en el periodo 2016 el máximo valor con \$2.188 millones de dólares (participación 15,8%). Estas cifras indican que Colombia se está consolidando como un destino atractivo para las inversiones canadienses y se deben procurar generar oportunidades de negocio para la vinculación de capitales extranjeros.

Para la puesta en marcha de la idea de negocio propuesta no se hace necesario la realización de inversión extranjera, se pueden obtener los recursos a partir de fuentes nacionales (fondos de apoyo para el emprendimiento, financiación bancaria o recursos propios). Pero no debe descartar la posibilidad de inversión extranjera para el proceso de ampliación y fortalecimiento del negocio, se debe apuntar a la integración con empresas en el mercado canadiense que se dediquen a la producción de alimentos y bebidas procesados con el fin de incluir a la Estevia como endulzante, esta posibilidad de integración vertical abriría las puertas a la inversión extranjera en el negocio.

### **9.3 Movilidad de factores**

Se identifica que para la puesta en marcha de la idea de negocio no se hace necesario la movilización de factores de producción (tierra, trabajo y capital) pues en Colombia se cumplen las condiciones necesarias.

Con respecto a la tierra, las condiciones geográficas de varias regiones de Colombia son adecuadas para la producción de Estevia, ecosistemas de selva tropical, que tienen unas características de temperatura, cantidad de precipitaciones, condiciones de suelo que en Canadá no se dan; en cuanto al trabajo, se debe destacar la vocación agrícola de los sectores rurales del país, que permite que se cuente con la mano de obra con el conocimiento y experiencia para la producción de Estevia; por último, con respecto al capital, como se menciono en el apartado anterior no se hace necesario la inversión extranjera para la puesta en marcha de la idea de negocio, se puede obtener el capital de fuentes de financiación nacionales.

### **9.4 Valor agregado en el proceso de internacionalización**

La propuesta de valor de proceso de internacionalización se concentra en la calidad del producto como factor de diferenciación, se busca la exportación de Estevia de calidad superior a la de los países competidores mas cercanos (Brasil y Paraguay), para ello se busca obtener una hoja de Estevia Triple A, caracterizada por ser una hoja entera y con mayor concentración de Esteviosido.

La elección de la calidad del producto como factor de diferenciación de la propuesta de negocio se debe a que los consumidores del mercado canadiense tienen gran conciencia de los

productos que adquieren, por lo tanto, son más exigentes en términos de calidad y pueden pagar un precio mayor por productos de mejores estándares.

La filosofía de calidad de la idea de negocio trasciende más allá del producto, debe transmitirse en los empaques, logos y elementos de marketing de la empresa, además, de ser el elemento central de los elementos publicitarios.

## **Conclusiones**

Luego de la realización de este plan de negocio, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Las tendencias de consumo del mercado canadiense, en búsqueda de productos orgánicos, saludables, bajos en azúcar, sal y grasas añadidas; para mantener un estilo de vida más saludable, a esto sumado el alto poder adquisitivo de la población de este país, convierte a Canadá en un destino atractivo para la exportación de Estevia, un edulcorante no calórico natural, que se convierte en una alternativa para la azúcar y los edulcorantes no calóricos artificiales.
- Una vez realizado un análisis de los costos, tanto de producción como logísticos, se puede ofrecer Estevia en dos presentaciones (hojas deshidratadas y cristales solubles) en el mercado canadiense a precios competitivos, además, se identifica que la operación de exportación genera utilidades operacionales atractivas que permita recuperar la inversión y solventar los gastos financieros dado el caso.
- Cuando se analiza el posicionamiento en el mercado extranjero para la propuesta de exportación teniendo en cuenta: acuerdos comerciales, inversión extranjera, movilidad de

factores y valor agregado; se tiene como resultado que la propuesta de internacionalización que busca la exportación de Estevia desde Colombia hacia Canadá es atractiva, generando una propuesta de valor centrada en la calidad como factor de diferenciación del producto, que además, aprovecha los factores de producción que ofrece Colombia los cuales no dispone Canadá (condiciones de tierra) y el acuerdo comercial entre los dos países; por último, se apunta que no se hace necesario inversión extranjera para la puesta en marcha del negocio pero se puede utilizar para la expansión del mismo.

## Bibliografía

Arenas, Y. (2016). *La importancia de realizar un plan de negocio para la creación de una empresa* (Tesis de postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESE/NIAPAOLA2017.pdf?sequence=1>

Banco Mundial (2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) – Canadá*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CA>

Cortes, J. (2012). *Análisis de creación del cultivo de Stevia (Stevia rebaudiana) con proyección agroindustrial en el Valle del Cauca* (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura Cali, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1118/1/An%C3%A1lisis\\_Cultivo\\_Stevia\\_Cortes\\_2012.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1118/1/An%C3%A1lisis_Cultivo_Stevia_Cortes_2012.pdf)

Datos Macro (2019). *Canadá – Pirámide de población*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/canada>

Datos Macro (2019). *Canadá: Economía y demografía*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (2004). *Sondeo de mercado de Stevia*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/285597491\\_Sondeo\\_de\\_mercado\\_de\\_la\\_Stevia](https://www.researchgate.net/publication/285597491_Sondeo_de_mercado_de_la_Stevia)

Legiscomex (s.f.). *Normatividad canadiense para tener en cuenta*. Recuperado de

[https://www.legiscomex.com/Documentos/normatividad\\_canadiense](https://www.legiscomex.com/Documentos/normatividad_canadiense)

Llanes, D. y Ardila, Y. (2017). *Estudio de factibilidad de una empresa cuya actividad comercial sea la siembra y comercialización de Stevia en hoja seca, en el municipio de Arauca, departamento de Arauca, Colombia* (Tesis de postgrado). Universidad Santo Tomas, Arauca, Colombia. Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10089/Llanesardila2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lopez, L. y Peña, L. (2004). *Plan estratégico para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de edulcorante a base de Stevia* (Tesis de pregrado).

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá B. C, Colombia. Recuperado de

<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis17.pdf>

López-Dóriga (2016). *Uno de cada cuatro vive con diabetes en Canadá*. Recuperado

de <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/uno-de-cada-cuatro-vive-con-diabetes-en-canada/>

Milán, E.; Pacheco, W. y Morales, J. (2011). Estudio económico para la producción y comercialización de hoja de Stevia (*Stevia rebaudiana* Bertoni) deshidratada en Chinú Córdoba. *ORINOQUIA*, 16(2), p. 24-31.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Recuperado de

<https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>

- Molinero, R. (2018). *Canadá declara la guerra al azúcar, la sal y la grasa con un nuevo etiquetado*. Recuperado de [https://www.playgroundmag.net/food/canada-etiquetas-obesidad\\_28609543.html](https://www.playgroundmag.net/food/canada-etiquetas-obesidad_28609543.html)
- Ortiz, U. (2016). *La Stevia: cultivo de sustitución, diversificación y postconflicto*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/opinion/la-stevia-cultivo-de-sustitucion-diversificacion-y-postconflicto-columna-655953>
- Osorio, C. (2007). *Plan estratégico: Stevia, el dulce sabor de tu vida* (tesis de pregrado). Bogota Community College, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/manual%20stevia.pdf>
- Portal Latinos (2018). *Más del 60% de los canadienses tiene sobrepeso u obesidad*. Recuperado de <http://latinosmag.com/mas-del-60-de-los-canadienses-tienen-sobrepeso/>
- ProColombia (2012). *Abecé del TLC Colombia-Canadá*. Recuperado de [https://procolombia.co/sites/default/files/cartilla\\_canada\\_0\\_0.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/cartilla_canada_0_0.pdf)
- ProColombia (2013). *Antes de exportar Stevia, estudie las regulaciones por país*. Recuperado de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/antes-de-exportar-stevia-estudie-las-regulaciones-por-pais>
- ProColombia (2016). *Canadá, un mercado atractivo para la uchuva colombiana*. Recuperado de [https://procolombia.co/sites/default/files/uchuvas\\_can-2016.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/uchuvas_can-2016.pdf)
- ProColombia (2019). *Perfil de logística desde Colombia hacia Canadá*. Recuperado de <https://www.colombitrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-canada>

ProColombia (s.f.). *Objetivos y funciones de PROCOLOMBIA*. Recuperado de

<https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia/objetivos-y-funciones>

ProColombia (s.f.). *Oportunidades en Canadá: Sector Agroindustrial*. Recuperado de

[https://procolombia.co/sites/default/files/Oportunidades\\_Exportaciones\\_Canada.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/Oportunidades_Exportaciones_Canada.pdf)

ProPerú (2016). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a Canadá*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-canada-2016.pdf>

Revista Dinero (2018). *Así cambio la economía en 28 años de apertura*. Recuperado de

<https://www.dinero.com/economia/articulo/28-anos-apertura-economica/255671>

Santander Trade Markets (2019). *Canadá: Llegar al consumidor*. Recuperado de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>

Trade Facilitation Office Canada (2015). *Bienvenido al mercado canadiense: manual para exportar a Canadá*. Recuperado de

[https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense\\_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf](https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. Análisis de costos

<b>Análisis de costos</b>						
<b>Producto</b>	<b>Hoja deshidratada de Estevia</b>			<b>Cristales solubles de Estevia (polvo)</b>		
	Costos unitarios	Costos/Unid. de medida	Costo global de la operación	Costos unitarios	Costos/Unid. de medida	Costo global de la operación
<b>Costos de producción</b>						
Precio de compra	\$ 800	\$ 16.000	\$ 72.000.000	\$ 8.500	\$ 170.000	\$ 765.000.000
Sobre (empaquete primario)	\$ 50	\$ 50	\$ 4.500.000	\$ 50	\$ 1	\$ 4.500.000
Caja (empaquete secundario)	\$ 75	\$ 75	\$ 6.750.000	\$ 75	\$ 75	\$ 6.750.000
Embalaje	\$ 8	\$ 4.000	\$ 720.000	\$ 8	\$ 4.000	\$ 720.000
Costo de empaquetado			\$ 7.200.000			\$ 15.300.000
<b>Subtotal Costos de producción</b>	<b>\$ 925</b>		<b>\$ 91.170.000</b>	<b>\$ 8.633</b>		<b>\$ 792.270.000</b>
<b>Costos logísticos</b>						
Transporte	\$ 30	USD 800	\$ 2.725.200	\$ 30	USD 800	\$ 2.725.200
Costos de cumplimiento fronterizo	\$ 3	USD 84	\$ 284.443	\$ 3	USD 84	\$ 284.443
Costos de cumplimiento documental	\$ 3	USD 78	\$ 265.707	\$ 3	USD 78	\$ 265.707
Tasa de cambio usada: \$3.406,50						
<b>Subtotal Costos logísticos</b>	<b>\$ 36</b>		<b>\$ 3.275.350</b>	<b>\$ 36</b>		<b>\$ 3.275.350</b>
<b>Total, costos</b>	<b>\$ 961</b>		<b>\$ 94.445.350</b>	<b>\$ 8.669</b>		<b>\$ 795.545.350</b>
<b>Costo global de la operación</b>						<b>\$ 889.990.700</b>

Fuente: Elaborado por el autor.