

**DISEÑO DE PLAN EXPORTADOR DE PIÑA DESHIDRATADA, PRODUCIDA Y  
COMERCIALIZADA BAJO LA MARCA SENSAPRUIT**

**ANDRÉS FELIPE RUEDA SOSA**

**DIRECTOR**

**ARGEMIRO LEAL PLATA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**FLORIDABLANCA**

**2014**

**DISEÑO DE PLAN EXPORTADOR DE PIÑA DESHIDRATADA, PRODUCIDA Y  
COMERCIALIZADA BAJO LA MARCA SENSAFRUIT**

**ANDRÉS FELIPE RUEDA SOSA**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**DIRECTOR**

**ARGEMIRO LEAL PLATA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**FLORIDABLANCA**

**2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Floridablanca, 4 de julio de 2014

## DEDICATORIA

A mis padres, William Rueda Gómez, Flor Victoria Sosa Peña, y a mis hermanos Daniel Eduardo Rueda Sosa y William Fernando Rueda Sosa por todo el apoyo, paciencia y credibilidad que pusieron en mí desde el comienzo de este proceso. Por su a apoyo sabias palabras cuando más complicadas fueron las situaciones.

A María Camila Luna Rojas y Juan Camilo García Castillo por ese importante y necesario apoyo para poder cerrar esta gran etapa de mi vida.

A mi tío Oswaldo Arturo Sosa Peña y a mis primos Sergio Eduardo Rueda Galán y María Carolina Becerra Rueda por su apoyo y mano amiga fundamental durante la etapa final de mi carrera.

A mis abuelos Arturo Sosa, Oliva Peña, Hernando Rueda y Oliva Gómez, que hicieron parte integral de mi formación como persona y que hoy me acompañan en la culminación de esta etapa desde el cielo.

A mis amigos, compañeros y demás familiares que siempre creyeron en mí.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme una formación integral como profesional en Ingeniería Industrial, a todos los profesores, especialmente a Olga Gómez, José David Gutiérrez y Amparo Téllez; que en pro de su oficio me dieron especiales enseñanzas para mi vida. A los directivos y demás personal de la Universidad que me acompañó durante la carrera.

A mi tutor, Argemiro Leal Plata por todo el apoyo y especial dedicación durante el proyecto con el fin de conseguir los mejores resultados.

Principalmente a Dios y a todas las personas que durante estos años me dieron una palabra de aliento para continuar con mi carrera y salir adelante.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	18
ABSTRACT.....	19
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
1.1 ALCANCE.....	20
2. ANTECEDENTES .....	20
2.1. EXPORTACIONES DEL SECTOR DE FRUTAS .....	21
3. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	23
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL .....	23
3.1.1. Características del Subsector de la Piña a Nivel Mundial .....	23
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA.....	28
3.2.1. Características del Subsector de la Piña en Colombia .....	29
3.2.2. Cultivo de la Piña en Colombia .....	31
3.3. ANÁLISIS DEL SECTOR EN SANTANDER.....	34
4. JUSTIFICACIÓN .....	36
5. OBJETIVOS .....	37

5.1. OBJETIVO GENERAL.....	37
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	37
6. MARCO TEÓRICO.....	38
6.1. BENEFICIOS DE EXPORTAR.....	38
6.2. PROEXPORT COLOMBIA.....	39
6.3. COLOMBIA Y LOS ACUERDOS COMERCIALES.....	40
6.3.1. ALADI.....	41
6.3.2. CAN.....	42
6.3.3. CAN MERCOSUR.....	42
6.3.4. G-2.....	43
6.3.5. TLC Colombia - EFTA.....	43
6.3.6. CARICOM.....	44
6.3.7. SGP Andino.....	45
6.3.8. TLC Colombia - Triangulo Norte Centroamerica.....	45
6.3.9. TLC Colombia - Chile.....	47
6.3.10. TLC Colombia - Canada.....	48
6.3.11. En Proceso.....	49

7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
8. SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL SAS.....	52
8.1. IDEA DE NEGOCIO.....	52
8.1.1. Historia SENSAFRUIT SAS .....	52
8.1.2. Portafolio de Productos SENSAFRUIT SAS .....	53
8.1.3. Misión .....	55
8.1.4. Visión.....	55
8.1.5. Logo de la marca.....	56
8.1.6. Objetivos de la Empresa .....	56
8.1.7. Información de Contacto SENSAFRUIT SAS .....	57
9. GENERALIDADES DE LA PIÑA .....	57
9.1. TAXONOMÍA DE LA PIÑA .....	58
9.2. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL.....	59
9.3. CONDICIONES DE SIEMBRA, CULTIVO Y RECOLECCIÓN .....	61
9.4. LOCALIZACIÓN DE CULTIVOS DE PIÑA EN COLOMBIA .....	62
10. INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	63
10.1. SELECCIÓN DE PAISES .....	63

10.2. ANÁLISIS DE LA PONDERACIÓN GRUPAL E INDIVIDUAL .....	66
10.2.1. Factores Económicos .....	66
10.2.2. Factores Culturales.....	70
10.2.3. Factores Políticos .....	72
10.2.4. Factores Poblacionales.....	74
10.2.5. Factores de Acceso a Mercados .....	76
10.2.6. Factores de Transporte.....	79
10.2.7. Factores de Mercados .....	81
10.2.8. Factores de Comercio Internacional .....	82
10.3. ANÁLISIS DEL PUNTAJE Y CALIFICACIÓN .....	83
10.3.1. Factores Económicos .....	83
10.3.2. Factores Culturales.....	87
10.3.3. Factores Políticos .....	88
10.3.4. Factores Poblacionales.....	90
10.3.5. Factores de Acceso al Mercado .....	92
10.3.6. Factores de Transporte.....	94
10.3.7. Factores de Mercados .....	95

10.3.8. Factores de Comercio Internacional .....	95
10.4. PAÍS OBJETIVO.....	97
11. ESTUDIO DE MERCADOS .....	98
11.1. PORTAFOLIO DEL PRODUCTO .....	98
11.1.1. Generalidades del Producto .....	98
11.1.2. Posibilidades de Consumo .....	101
11.1.3. Almacenaje .....	101
11.1.4. Ventajas.....	102
11.2. PRECIO .....	102
11.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	103
11.4. COMPETENCIA .....	103
11.5. CLIENTES POTENCIALES .....	106
11.6. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	107
11.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	110
11.8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	111
11.8.1. Mercado Objetivo .....	111
11.8.2. Generalidades de Guatemala .....	112

11.8.3. Características Generales .....	112
11.8.4. Acuerdos Comerciales .....	113
11.8.4.1. Triángulo Norte de Centroamérica (G-3) .....	113
11.8.5. Mercadeo de Productos y Servicios en Guatemala .....	114
11.8.5.1. Distribución.....	114
11.8.5.2. Técnicas de Mercadeo.....	115
11.8.6. Logística y Transporte .....	116
11.8.6.1. Acceso Marítimo.....	117
11.8.6.2. Acceso Aéreo .....	118
11.8.6.3. Transporte por Carretera .....	119
11.8.6.4. Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías.....	120
11.9. BALANZA COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y GUATEMALA .....	120
12. ESTUDIO TÉCNICO .....	125
12.1. DESARROLLO DEL NEGOCIO .....	125
12.1.1. Aspecto Legal de la empresa en Colombia.....	125
12.2. ANÁLISIS DOFA .....	127
12.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN .....	131

12.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	131
12.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	133
12.4. EL PROCESO DE DESHIDRATACIÓN .....	134
12.4.1. Deshidratación por aire caliente.....	134
12.5. PROCESO INDUSTRIAL .....	136
12.5.1. Planta de Personal .....	138
12.5.2. Empaques.....	140
13. ESTUDIO FINANCIERO .....	141
13.1. VENTAS ESTIMADAS.....	141
13.2. COSTOS .....	142
13.2.1. Costos Indirectos.....	142
13.2.2. Costos de producción.....	144
13.2.3. Costos de transporte.....	145
13.3. INVERSIÓN INICIAL .....	146
13.3.1. Inversión Fija .....	147
13.3.2. Inversión Corriente .....	148
13.3.3. Inversión Diferida .....	148

13.3.4. Financiación .....	149
13.4. INDICADORES FINANCIEROS .....	150
13.4.1. Tasa Interna de Retorno TIR.....	150
13.4.2. Recuperación de la Inversión.....	150
13.4.3. Análisis de Costo – Beneficio.....	151
13.4.4. Valor Presente Neto .....	152
14. ESTRATEGIA EXPORTADORA .....	153
14.1. OBLIGACIONES DEL VENDEDOR .....	154
14.2. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR.....	155
15. CONCLUSIONES .....	157
16. RECOMENDACIONES.....	159
17. BIBLIOGRAFÍA .....	160

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comercio Internacional de Piña en el Mundo .....	25
Tabla 2. Producción y Exportaciones de Algunas Frutas en Colombia.....	29
Tabla 3. Taxonomía de la Piña .....	59
Tabla 4. Información Nutricional de la Piña.....	60
Tabla 5. Valor Nutricional de la Piña Deshidratada .....	99
Tabla 6. Pérdida de Líquido de la Piña .....	100
Tabla 7. Cambio Físico de la Piña .....	100
Tabla 8. Debilidades de la Matriz DOFA .....	127
Tabla 9. Oportunidades de la Matriz DOFA.....	128
Tabla 10. Fortalezas de la Matriz DOFA.....	129
Tabla 11. Amenazas de la Matriz DOFA.....	130
Tabla 12. Matriz Evaluación de Factores Internos .....	132
Tabla 13. Matriz Evaluación de Factores Externos .....	133
Tabla 14. Planta de Personal SENSAFRUIT .....	138
Tabla 15. Unidades a Vender SENSAFRUIT.....	141
Tabla 16. Costos Indirectos .....	142

Tabla 17. Nomina Para SENSAFRUIT .....	143
Tabla 18. Costos de Produccion .....	144
Tabla 19. Costos de Transporte Dentro de Colombia.....	146
Tabla 20. Inversión Inicial SENSAFRUI .....	147
Tabla 21. Inversión Fija SENSAFRUIT.....	147
Tabla 22. Inversión Corriente SENSAFRUIT .....	148
Tabla 23. Inversión Diferida SENSAFRUIT .....	148
Tabla 24. Fuente de Inversión .....	149
Tabla 25. Tasa Interna de Retorno .....	150
Tabla 26. Periodo de Recuperacion de la Inversión .....	150
Tabla 27. Relación Costo - Beneficio.....	151
Tabla 28. Valor Presente Neto .....	152

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Superficie Sembrada de Piña en el Mundo.....	24
Figura 2. Producción de Piña Tropical en el Mundo .....	24
Figura 3. Principales ocho Importadores de Piña en el Mundo .....	26
Figura 4. Evolución del Precio de la Piña para Importación .....	26
Figura 5. Promedio del Rendimiento de la Piña en Colombia.....	30
Figura 6. Evolución del Area Cultivada de Piña en Colombia.....	31
Figura 7. Evolución del Rendimiento de la Piña en Colombia.....	32
Figura 8. Evolución de la Producción de Piña en Colombia .....	32
Figura 9. Distribución Departamental de Piña en Colombia .....	33
Figura 10. Evolución de la Producción de Piña por Departamentos .....	34
Figura 11. Evolución de la Producción de Piña municipios de Santander .....	35
Figura 12. Distribución Municipal de Piña Santander.....	35
Figura 13. Diseño Metodológico .....	51
Figura 14. Etiqueta de SENSAFRUIF el Sabor de lo Natural .....	55
Figura 15. Logo de SENSAFRUIF el Sabor de lo Natural.....	56

Figura 16. Informacion Nutricional de la Piña .....	60
Figura 17. Siembra.....	61
Figura 18. Cultivo .....	61
Figura 19. Recolección .....	61
Figura 20. Exportaciones Colombianas de Piña .....	63
Figura 21. Países Potenciales SENSAFRUIF el Sabor de lo Natural .....	64
Figura 22. Exportaciones Colombianas a Guatemala, Argentina, Ecuador, El Salvador y Honduras.....	65
Figura 23. Piña deshidratada-Sensafruit .....	98
Figura 24. Balanza Comercial Colombia - Guatemala.....	122
Figura 25. Inversión .....	123
Figura. 26. Ciclo de producción .....	136

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE PLAN EXPORTADOR DE PIÑA DESHIDRATADA PRODUCIDA Y COMERCIALIZADA BAJO LA MARCA SENSAPRUIT

**AUTOR(ES):** Andres felipe Rueda Sosa

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Argemiro Leal Plata

### RESUMEN

El propósito del diseño de este plan exportador es la producción y comercialización internacional de piña deshidratada a Guatemala. La idea de negocio es sencillamente innovadora y si se cumple a cabalidad tendrá una gran ventaja competitiva, ya que no solo promueve la producción, comercialización y exportación de la piña deshidratada; sino que adicionalmente piensa en el mejoramiento de la calidad de vida de los guatemaltecos, generando en ellos nuevos hábitos alimenticios saludables. El estudio financiero elaborado indica que el proyecto es ambicioso y viable, dado que analizando el mercado, los costos, el producto y las utilidades; se concluye que se recupera la inversión en un periodo de tiempo relativamente corto y con un rendimiento superior al esperado.

### PALABRAS

#### CLAVES:

Nivel de aceptación, exportación, productor, comercializador, demanda, oferta.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** : EXPORTING PLAN OF DRIED PINEAPPLE  
PRODUCED AND MARKETED BY SENSAPRUIT.

**AUTHOR(S):** Andres felipe Rueda Sosa

**FACULTY:** Facultad de Ingenieros Industrial

**DIRECTOR:** Argemiro Leal Plata

### ABSTRACT

The purpose of this export plan design is the production and international marketing of dried pineapple to Guatemala. The business idea is definitely innovative and if you stick to it will have a competitive advantage, as it not only promotes the production, marketing and export of dried pineapple; but additionally think about improving the quality of life in Guatemala, generating in them new healthy eating habits. The financial study indicates that the project is ambitious and viable, analyzing the market, the costs, the product, and profits; it can be concluded that the investment will be recovered in a short period of time and with a higher expected return.

### KEYWORDS:

Level of acceptance, export, producer, marketer, demand, supply.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. ALCANCE**

Diseñar un plan exportador que permita identificar el mercado objetivo para la piña deshidratada producida y comercializada bajo la marca SENSAPRUIT, permitiendo el óptimo proceso de incursión de la piña deshidratada en el mercado objetivo. Teniendo en cuenta características actuales del producto, y de los mercados tentativos para la empresa

## **2. ANTECEDENTES**

En el mercado inglés tienen una gran cabida en el tipo de vida ‘on the go’ (ingerir alimentos durante los desplazamientos rutinarios o almorzar mientras se trabaja), esta práctica es muy común en el Reino Unido.

El consumidor busca productos exóticos, naturales, con nuevos sabores, formas y texturas. Deben ser bajos en grasas y que brinden beneficios para la salud. Este país es un alto consumidor de los frutos deshidratados que usan en la industria de cereales, confitería y repostería. (Proexport, s.f., sección de Agroindustria, Párr. 1 y 2)

## **2.1.EXPORTACIONES DEL SECTOR DE FRUTAS**

El mercado norteamericano se muestra como un mercado atractivo para la exportación de frutas en sus diferentes presentaciones: frutas exóticas, frutas secas, pulpas de frutas.

En el 2011 Estados Unidos importó USD \$2,9 mil millones de dólares entre frutas y hortalizas, la participación del mercado colombiano, quien ocupó el cuarto puesto en las exportaciones a este país, fue de USD \$ 249 millones de dólares, lo que equivale al 8,3 % del total.

Entre el 2010 y el 2011 las exportaciones de Colombia en frutas y hortalizas crecieron en un 23,8%. Las principales razones que permiten que el producto Colombiano se posicione con fuerza en el mercado norte americano son:

- Los productores de frutas nacionales se han enfocado en la transformación de las frutas y hortalizas en: pulpas, frutas deshidratadas, frutas concentradas, frutas liofilizadas y congeladas; aprovechando las tendencias de consumo hacia productos funcionales y saludables.
- Las condiciones agroclimáticas con las que cuenta Colombia permiten que se produzca una gran variedad de frutas que se mezclan con productos de la industria alimenticia para ofrecer variedad de productos cargados de innovación.

La entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos abrió una nueva brecha de oportunidad para los empresarios colombianos del sector de frutas y hortalizas permitiendo la entrada de los productos nacionales con 0% de arancel, productos que antes de la entrada en vigencia del

mismo estaban gravados con aranceles de hasta el 29%. (Bancoldex, Proexport Colombia & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p. 10).

Proexport Colombia identificó que son 15 los países con el mayor potencial para las frutas colombianas en la Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Italia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, República Checa y Suecia.

Las posibilidades están influenciadas por cuatro factores principales: capacidad de oferta todo el año, sabor de las frutas, tendencias de consumo y acceso preferencial.

Sobre el último, el Acuerdo Comercial vigente con la Unión Europea permitió reducir a cero los aranceles que en algunos casos llegaban a 17,6%, lo que ya está siendo aprovechado por los empresarios colombianos y europeos.

Para la muestra, países como Holanda, Alemania y Francia son fieles compradores en Europa del producto colombiano. De acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, con datos del Dane, en los últimos tres años estos han estado entre los primeros cinco destinos de las exportaciones de fruta colombiana, así como Estados Unidos y Canadá.

Por otro lado, y de acuerdo con estudios de Proexport Colombia y la Agencia de Cooperación de Holanda (CBI), las principales tendencias de consumo apuntan hacia los productos naturales, saludables y prácticos que cumplan con temas de Responsabilidad Social y Empresarial (RSE).

La comunicación de los beneficios de consumir frutas es fundamental, así como la introducción de las ‘súper frutas’ por sus valores nutricionales.

El sabor es una condición que toma mayor importancia y determina que el consumidor vuelva a comprar un determinado producto y que esté dispuesto a pagar un mayor precio por él.

Por último, existe una constante tendencia relacionada con la innovación en la presentación de las frutas, por ejemplo peladas o en trozos listos para comer (Proexport Colombia, 2014, sección de Tendencias y Oportunidades).

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR**

#### **3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL**

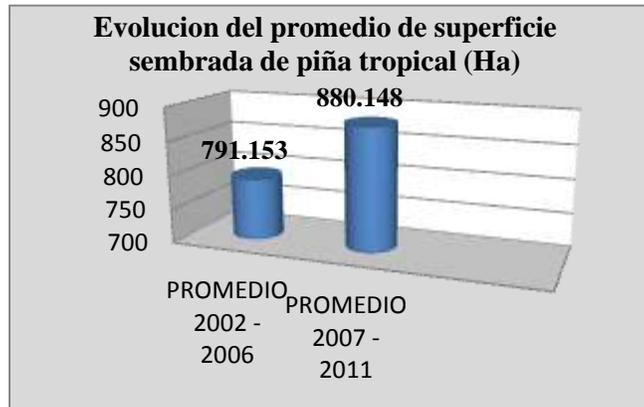
##### **3.1.1. Características del Subsector de la Piña a Nivel Mundial**

El subsector de la piña en el mundo plantea oportunidades claras como:

Desde un punto de vista geopolítico y demográfico se destaca el crecimiento esperado de la población mundial por la especial incidencia de África y Asia y el crecimiento de los países emergentes en general, cambios en el equilibrio del poder económico mundial o el crecimiento de la clase media.

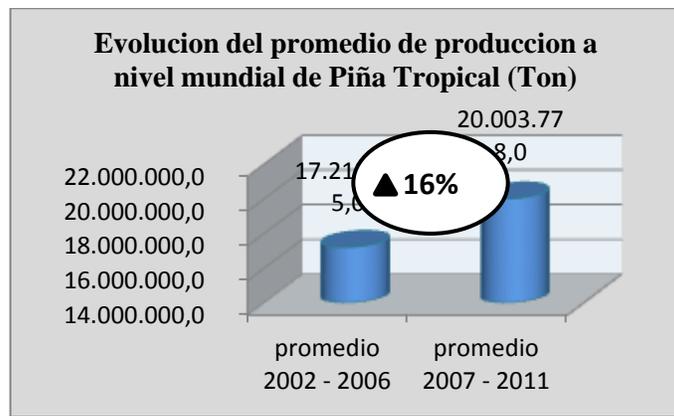
Por otra parte, la demanda de mercado es suficiente y está en crecimiento. Así mismo, la superficie sembrada y la producción mundial de piña prospera de manera significativa.

**Figura 1. Superficie sembrada de piña en el mundo**



Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. (pág. 7). Colombia.

**Figura 2. Producción de piña tropical en el mundo**



Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. (pág. 7). Colombia.

El volumen del comercio internacional marca una senda creciente de forma constante, previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 2.048 millones de dólares en 2029.

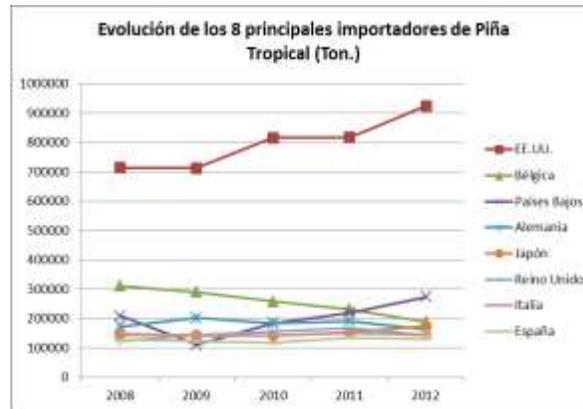
**Tabla 1. Comercio Internacional de piña en el mundo**

<b>Comercio internacion al miles US\$</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>POTENCIA L 2014</b>	<b>POTENCIA L 2019</b>	<b>POTENCIA L 2024</b>	<b>POTENCIA L 2029</b>
TOTAL	1.532.82	1.718.32	1.776.750	1.872.695	1.962.584	2.048.938
PIÑA	2	7				
PIÑA ORGÁNICA	1.219	1.375	1.421	1.498	1.570	1.639

Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. (pág. 7). Colombia.

La Importación de la piña se encuentra principalmente en ocho países y concretamente en EE.UU., que absorbe más del 25% del total. Desde un punto de vista comercial esto presenta una clara oportunidad derivada de la propia concentración de esfuerzos en pocos países; pero también una gran amenaza en la medida en que no se triunfe en el esfuerzo de introducirse en estos países, principalmente EE.UU. y Europa, lo que dificultará el desarrollo del producto.

**Figura 3. Principales ocho importadores de piña en el mundo**



Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. (pág. 8). Colombia.

**Figura 4. Evolución de precio de la piña para Importación**



Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. (pág. 8). Colombia.

Las tendencias del mercado reflejan que mediante estrategias se puede incidir positivamente para hacer más atractivo este sector como:

- Implementar nuevos hábitos de consumo con un incremento de la demanda de productos nutritivos o enriquecidos, productos naturales y orgánicos, nuevas líneas de productos verdes, de comida rápida verde o nuevas formas de presentación y envasado.
- Avanzar tecnológicamente y productivamente con patrones de producción y consumo de alimentos más sostenibles, reciclando las aguas residuales e incentivando el crecimiento de la agricultura orgánica.
- Impulsar políticas públicas de nutrición en el mundo

Como complemento del presente análisis del sector, se pueden tomar como referencia algunas empresas internacionales que han tenido una experiencia exitosa como lo son: Del Monte Fresh Produce, Tropifoods y San Francisco.

Los factores de éxito de estas empresas líderes son su logística integral, logística global y control de la misma, centros de procesamiento propios, diversificación de productos, la saturación de la cadena productiva con estrictas iniciativas de control de costos, la garantía de la calidad, homogeneidad del producto y la entrada en nuevos mercados soportada en una marca reconocida.

Otro de los puntos clave de su éxito es que se esfuerzan por mantener la alta calidad del producto y para esto trabajan en colaboración con los productores independientes. De esta manera, hacen un seguimiento de sus productos para garantizar la calidad y homogeneidad.

En el caso de Tropifoods, esta ha alcanzado el éxito internacional puesto que cuenta con una dimensión suficiente de disponibilidad del producto durante todo el año, tecnología avanzada,

integración, adecuación a normas internacionales e introducción en los canales de comercialización internacionales.

### **3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA**

El sector hortofrutícola de Colombia se encuentra en una posición muy interesante ya que cuenta con unas condiciones ambientales y agrológicas muy favorables para el cultivo de productos priorizados y que permite generar las condiciones para obtener cosechas a lo largo de todo el año, lo cual se traduce en el elevado potencial productivo de Colombia de todos los productos seleccionados. Esto convierte a Colombia en un país atractivo para inversores extranjeros en el sector, cuyos propios agentes muestran una firme voluntad por impulsar el mismo con la visión compartida de desarrollar un sector competitivo que le convierta en un elemento clave en la generación de riqueza, empleo y el desarrollo de la economía del país.

El sector de la piña en Colombia cuenta con un mapa de instituciones públicas muy amplio que cubren potencialmente todos los ámbitos de actividad que requiere el sector. Destaca el Programa de Alianzas Productivas que constituye una palanca importante para impulsar el desarrollo y la integración vertical del sector. Así mismo las organizaciones de cadenas productivas en algunos productos constituyen un soporte para las actuaciones de desarrollo del mismo.

### 3.2.1. Características del Subsector de la Piña en Colombia:

El subsector de la piña está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo, no existe una organización empresarial nacional soportada en una estructura regional que lo impulse.

*Tabla 2. Producción y Exportaciones de Algunas Frutas en Colombia*

<b>Producto</b>	<b>Volumen exportaciones 2011 (ton)</b>	<b>% respecto producción Colombia</b>
Aguacates (paltas, frescos o secos.	122,58	0,06%
Fresas (frutillas), frescas.	69,38	0,15%
Mangos y mangostanes frescos o secos.	354,29	0,16%
Papayas frescas.	96,94	0,06%
Piñas tropicales , frescas o secas.	1.796,66	0,35%
Cebollas y chalotes frescos o refrigerados.	406,41	0,18%
Frutos de los géneros, frescos o refrigerados.	74,98	0,45%

Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. (pág. 23). Colombia.

Además, tiene una escasa mecanización, no utiliza herramientas y procesos adecuados, la implementación de paquetes tecnológicos es baja, y hay una dificultad general para acceder a insumos básicos en todo el país.

De otro lado, la capacidad financiera de los pequeños agricultores es muy reducida y esto agrava los problemas para acceder al crédito, puesto que no logran las condiciones establecidas, no pueden pagar su elevado costo, y tienen una extensión muy baja del uso de los seguros agrarios.

**FIGURA 5. Promedio del Rendimiento de la Piña en Colombia**



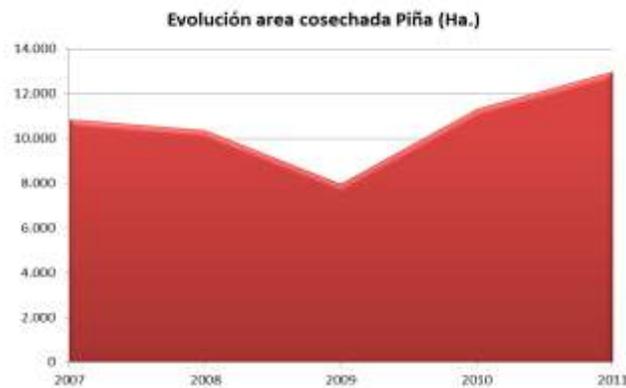
Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. (pág. 24). Colombia

La industria procesadora de piña en Colombia tiene un escaso desarrollo, presencia y competitividad por los siguientes motivos:

- Los canales de comercialización están poco estructurados y tienen un alto nivel de intermediación.
- El sector presenta un desarrollo insuficiente en sus prácticas de cultivo, tecnología de cosecha y post cosecha, viveros prototipo, manejo de plagas, resolución de problemas fitosanitarios, procesamiento agroindustrial y generación de nuevos productos, vigilancia tecnológica, entre las fallas más relevantes.
- La calidad de la infraestructura y de la logística del país es deficiente.
- No cuenta con información estadística continua, consistente y confiable, ni con series que permitan construir un modelo integrado para la producción y oferta de información del sector.
- 

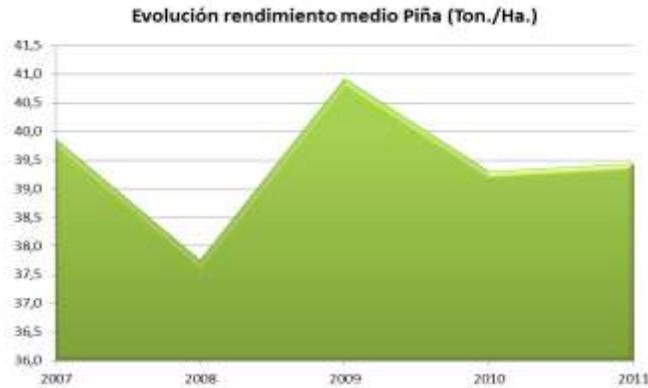
### 3.2.2. Cultivo de la Piña en Colombia

*Figura 6. Evolución del área cultivada de Piña en Colombia*



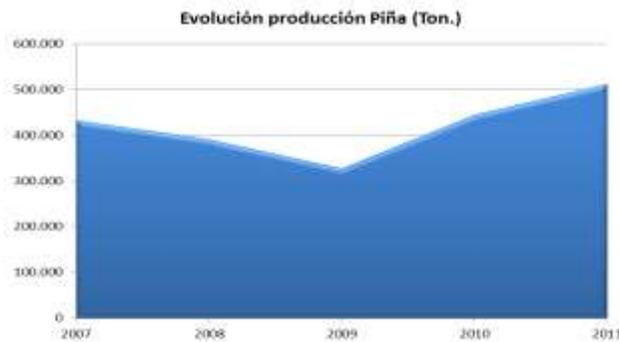
Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. 2013. (pág. 28). Colombia.

**Figura 7. Evolución del rendimiento de la piña en Colombia**



Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. 2013. (pág. 28). Colombia.

**Figura 8. Evolución de la Producción de Piña en Colombia**



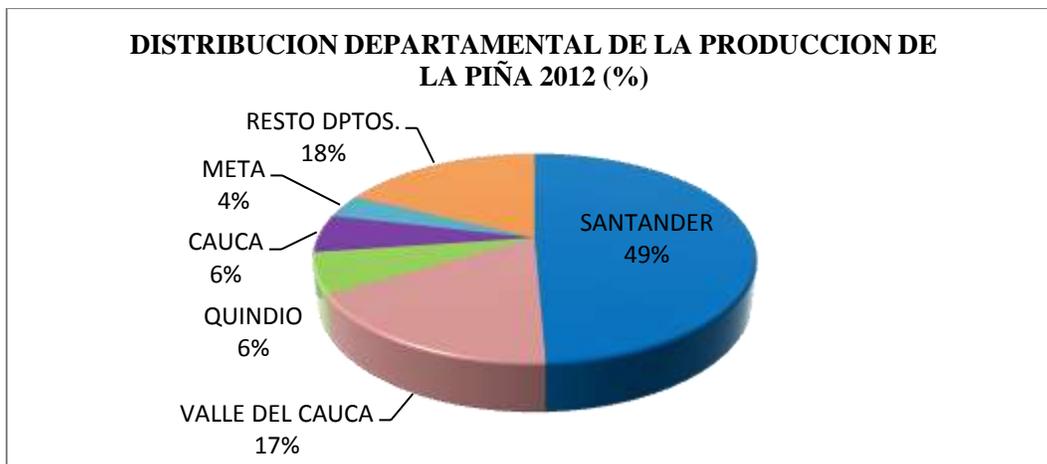
Fuente: Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. 2013. (pág. 28). Colombia.

El área cosechada de piña en Colombia pasa de 10.878 hectáreas en 2007 a 12.995 hectáreas en 2011, lo que equivale a un crecimiento del 19%. En este sentido, tras dos ejercicios de decrecimiento, 2009 supone el punto de inflexión en cuanto al área cosechada, a partir del cual se produce un crecimiento significativo. Por su parte, la producción sigue la misma tendencia;

desciende hasta 2009 y crece en 2010 y 2011. Atendiendo a la evolución experimentada en el conjunto del último quinquenio, la producción aumenta en torno al 18%.

En términos generales, el rendimiento medio presenta fuertes altibajos en el periodo analizado. El máximo rendimiento (40,9 tn/ha) se alcanza en 2009, mientras que el más bajo corresponde a 2008. En 2011, el promedio de rendimiento se sitúa en 39,4 tn/ha, es decir, un 1% menos de lo que se obtuvo en 2007. (Programa de Transformación Productiva, 2013).

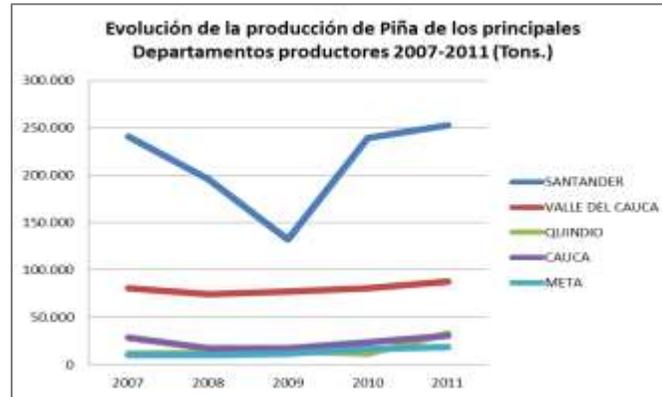
**Figura 9. Distribución Departamental de la Piña en Colombia**



Fuente: Botiva, M. A., Arciniegas, E. (2012). *Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2017-2011*. (pág. 128).

Colombia: Editorial JL Impresores. LTDA

**Figura 10. Evolución de la Producción de Piña por Departamentos**



Fuente: Botiva, M. A., Arciniegas, E. (2012). *Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2017-2011*. (pág. 128).

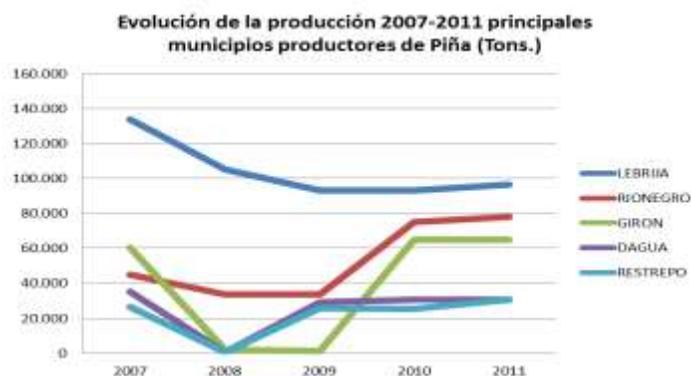
Colombia: Editorial JL Impresores. LTDA

### 3.3. ANÁLISIS DEL SECTOR EN SANTANDER

Santander es con creces el principal departamento productor de piña en Colombia al concentrar prácticamente la mitad de toda la producción del país. Los cinco principales departamentos productores aglutinan el 82% de la producción de esta fruta en Colombia.

Con relación a la evolución experimentada en los últimos cinco años, la producción aumenta en la totalidad de los principales departamentos productores; los mayores incrementos se producen en Quindío y Meta, con crecimientos del 187% y 86%, respectivamente. (Programa de Transformación Productiva, 2013).

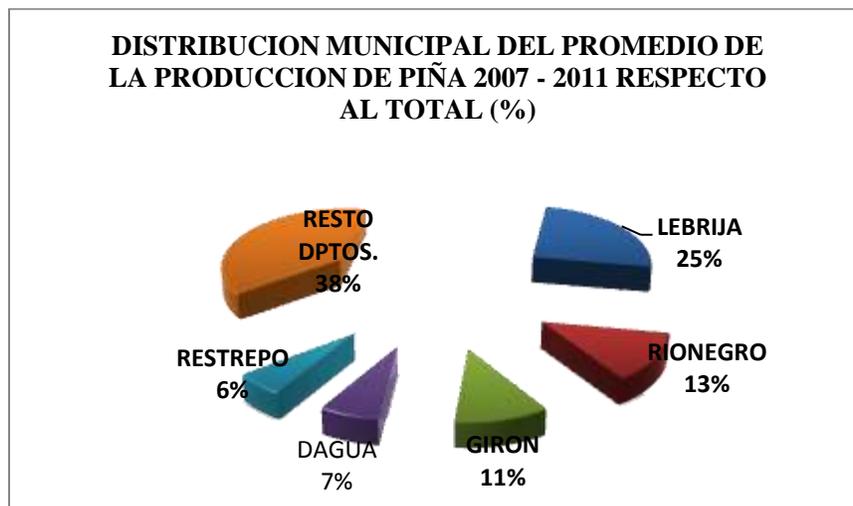
**Figura 11. Evolución de la Producción de Piña Municipios de Santander**



Fuente: Botiva, M. A., Arciniegas, E. (2012). *Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2017-2011*. (pág. 128).

Colombia: Editorial JL Impresores. LTDA

**Figura 12. Distribución Municipal de Piña en Santander**



Fuente: Botiva, M. A., Arciniegas, E. (2012). *Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2017-2011*. (pág. 128).

Colombia: Editorial JL Impresores. LTDA

Los cinco principales municipios productores de piña concentran el 62% como promedio de los últimos cinco años de la producción total de esta fruta en Colombia. En este sentido, se destaca Lebrija que por sí sola concentra la cuarta parte de la producción de piña en Colombia. Atendiendo a la evolución que han experimentado los principales municipios productores, a su vez se destaca Rionegro con un crecimiento del 73% entre 2007 y 2011. En el lado opuesto destaca Lebrija que experimenta un descenso constante de la producción en el periodo analizado, concretamente del 28%. (Programa de Transformación Productiva, 2013).

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Se quiere realizar un plan exportador para la marca SENSAPRUIT buscando identificar los mercados potenciales para la piña deshidratada como *snacks* en la presentación de 55 gr en el mercado internacional. Teniendo en cuenta factores culturales y factores logísticos que faciliten el acceso del producto al país y un análisis de la competencia que permita identificar países potenciales para la exportación de la piña deshidratada. De esta manera se pueden plantear estrategias adecuadas para la exportación. Teniendo en cuenta alianzas, tratados y convenios de Colombia con los diferentes países que pueden resultar tentativos después de desarrollar la inteligencia de mercados.

Analizando que los productos naturales provenientes de la agroindustria están creciendo a ritmos acelerados debido a la preocupación de los consumidores por tener una alimentación saludable, se puede identificar a nivel internacional la gran aceptación de productos de este tipo, ya que permite cumplir con objetivos de practicidad y salud que se han podido identificar como los

principales factores a tener en cuenta al momento de seleccionar un producto de la línea de *snacks*.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan exportador para la comercialización internacional de piña deshidratada, producida y comercializada bajo la marca SENSAPRUIT.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el producto objeto de estudio, y el proceso de producción del mismo con fines de exportación.
2. Realizar una inteligencia de mercado para encontrar el mercado objetivo.
3. Realizar la investigación del mercado objetivo.
4. Plantear la estrategia de exportación

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. BENEFICIOS DE EXPORTAR

- El incursionar en mercados extranjeros brinda a la empresa una oportunidad de crecer y expandirse a nivel global y aumentar el portafolio de clientes y por ende sus ingresos.
- Exportar implica una demanda para la producción doméstica de bienes, y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los exportadores.
- Permite diversificar riesgos frente a mercados internos inestables, y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos.
- Promueve la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios.
- La exportación significa una forma de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos.
- Hay un equilibrio respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno.
- La imagen de la empresa mejora en relación con proveedores, bancos y clientes.
- Se tiene la posibilidad de obtener precios más rentables debido a la mayor demanda del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.
- Incrementa la producción.
- Reduce la capacidad ociosa.
- Absorbe mejor los costos fijos.

- Mejora el producto dadas las exigencias, que en ese sentido, le impone el mercado internacional. (Club Planeta, Trabajo, s.f., sección de La Exportación y sus Beneficios)

## **6.2. PROEXPORT COLOMBIA**

Para los empresarios Colombianos, Proexport brinda servicios que facilitan la incursión de las empresas a nivel internacional, ya que promueve las exportaciones y cuenta con una variedad de servicios que brindan ayuda al empresario.

- Asesoría especializada
- Formación en exportación
- Estudios de mercado

Por medio de Proexport se puede conocer información de las exportaciones colombianas, las condiciones de acceso a los principales destinos, los aspectos logísticos para el transporte de sus mercancías e información sobre seminarios y noticias de interés

Además, permite evaluar el comportamiento de las exportaciones colombianas, sus principales destinos, departamentos de origen, principales productos exportados por país, entre otros.

Así mismo, ofrece alternativas para evaluar las principales condiciones de acceso, enlaces oficiales o de organismos no gubernamentales sobre aranceles, normas de origen, acuerdos comerciales, reglamentos técnicos y medidas sanitarias y fitosanitarias.

Por medio de Proextort Logística, se pueden conocer cuáles son los principales requerimientos para estructurar la cadena logística de exportación y herramientas para realizar el análisis representativo de la logística en destino, ofrece información para identificar costos y oferta de servicios de operación.

Adicionalmente, permite acceder a información de actualidad, programas de capacitación, eventos, enlaces de interés y servicios de apoyo que ofrece

A través de la ruta exportadora, Proexport presenta las fases que debe analizar, considerar y evaluar el empresario en su proceso de internacionalización; además, explica procedimientos, requisitos y presenta instrumentos de orientación para avanzar en su interés de llegar a otros mercados. (Proexport, s.f., sección de Ruta Exportadora)

### **6.3. COLOMBIA Y LOS ACUERDOS COMERCIALES**

La firma de acuerdos bilaterales garantiza estabilidad, aumentos sostenidos de las exportaciones y por ende, del empleo y las divisas, además de inversión extranjera. Aquí, un panorama de los tratados que en la actualidad se encuentran vigentes para el país.

Siempre es prudente mantener un número alto y variado de socios comerciales con quienes se pueda crecer y contar para desarrollar una plataforma empresarial y tecnológica que asegure el desarrollo, ese es, evidentemente, un camino importante en medio de la desaceleración. Por supuesto, los saltos cuánticos en el comercio no se llevan a cabo firmando sólo con muchos países pequeños, sino con grandes socios cuyos mercados tengan alto poder adquisitivo.

Según Augusto Zuluaga, Economista con especialización en Economía Pública de la Universidad Nacional y diplomado de Política Comercial en la CEPAL el análisis en retrospectiva de los más antiguos acuerdos de comercio firmados por Colombia con otros países, muestra que éstos al principio de su vigencia mostraron un desarrollo importante, pero ésta ha ido desvaneciéndose paulatinamente y el intercambio a través de ellos ha dejado de mostrar crecimientos interesantes, es decir, se ha estancado. Es necesario un esfuerzo conjunto de los entes del Estado, en este caso el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y del sector privado para reforzar el uso y entendimiento de las condiciones de los tratados, propiciar el intercambio en dos vías y para alertar a las autoridades cuando las ventajas ya son caducas o se necesita que sean revisadas para garantizar su efectividad. (Alimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.1 ALADI (Asociación Latinoamericana de integración)**

Fue creada en 1980 como un tratado marco, buscando crear un área de preferencias económicas en la región, y así lograr un mercado común latinoamericano, instaurando ventajas arancelarias

regionales sobre los productos originarios de los países miembros, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial. “El comercio de exportación intra ALADI, nunca ha superado el 15% total de las exportaciones del grupo de 11 países que la conforman”, asegura Zuluaga. (Ialimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.2. CAN (Comunidad Andina)**

Creado en 1969, estaba compuesto por Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Venezuela. Chile se retiró algunos años después y regresó en 2006, cuando se retiró Venezuela. Lamentablemente la salida de ese país, sumada a la timidez de Bolivia por integrarse y los problemas diplomáticos con Ecuador, han deteriorado la libre circulación de las mercaderías de origen andino en el mercado ampliado. (Ialimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.3. CAN-Mercosur**

Este acuerdo de libre comercio entre la CAN y MERCOSUR (Mercado Común del Sur), compuesto ese último por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, se firmó con Colombia como país asociado en 2004. Si bien representa grandes oportunidades dada la magnitud y el poder adquisitivo de los países miembros, según Zuluaga es un mercado muy inestable, por lo cual

hasta el momento no se han obtenido los resultados esperados. (Ialimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

#### **6.3.4. G-2**

Tratado establecido inicialmente entre Colombia, México y Venezuela en 1997, que buscaba establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial, disminuyendo o eliminando aranceles. Según Zuluaga, con el retiro de Venezuela de este tratado, se dañaron las perspectivas para llegar al Libre Comercio en el 2011, pero eso no quita la importancia de México, cuyo mercado es inmenso y su poder adquisitivo, creciente. Actualmente se está gestionando una negociación para profundizar preferencias comerciales y establecer aclaraciones para algunos productos del sector agropecuario, entre los que se encuentran carne de bovino, quesos (especialmente el tipo Gouda) y leche. (Ialimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

#### **6.3.5. TLC Colombia – EFTA**

Se firmó en noviembre de 2008 un acuerdo con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC o EFTA por sus siglas en inglés) con Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, países con gran poder adquisitivo y capacidad de inversión. Se firmaron Acuerdos Bilaterales con cada uno de los países del Área Europea de Libre Comercio- EFTA que tienen la misma estructura y

contenido en la parte legal, pero con diferentes concesiones resultado de negociaciones bilaterales con cada país.

Según voceros de Proexport, durante 2008, se exportaron 7.985 toneladas de alimentos a los países de EFTA, representados en US\$25,7 millones y el principal producto exportado es el café en grano con 7.265 toneladas y US\$22,2 millones. Hay oportunidades para productos tropicales como las frutas y sus preparaciones, que ya se exportan a estos países y tendrán beneficio arancelario, así como los de confitería.

El convenio entrará en vigencia una vez culminen los trámites legislativos en todos los países.

#### **6.3.6. CARICOM (Comunidad del Caribe)**

Programa de liberalización del comercio vigente desde 1995, por parte de los 12 países miembro: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

Hoy Colombia otorga preferencias arancelarias a esos países en 1128 subpartidas de productos y recibe rebajas arancelarias en 1074, solo de parte de Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Guyana. La preferencia para los productos negociados es del 100%, es decir que no pagan aranceles en las dos partes, siempre y cuando se cumpla la normativa de origen. (Alimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.7. SGP Andino (Sistema Generalizado de Preferencias para los Países)**

Andinos Este régimen especial lo otorga desde 1990 la Unión Europea a Colombia y a otros países en desarrollo, rebajando el 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos. Recientemente, se anunció su prórroga hasta 2011, beneficiando así a más de 6.000 productos colombianos tanto industriales como agroindustriales.

Se destaca el beneficio para productos como flores, frutas tropicales, plátanos, hortalizas, mandarinas, cebollas, coles, coliflores y repollos. También se incluye al camarón (arancel del 3,6%), el atún y otros productos de la pesca, así como los extractos de café, café descafeinado, tostado, molido y liofilizado, aceite de palma, cacao, jugos de frutas y alimentos para animales.

Estas preferencias arancelarias han permitido que el 22,6% de los productos que ingresan a la Unión Europea tengan un arancel cero o una tasa muy baja, pues el 14,2% son productos industriales y el 8,5% son agrícolas y agroindustriales. (Alimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.8. TLC Colombia-Triángulo del Norte Centroamericano**

El Salvador, Guatemala y Honduras, suscribieron con Colombia un acuerdo que entró en vigencia el segundo semestre de 2008. Según el Ministro Plata el país tiene hoy con esa zona una balanza comercial favorable y exportaciones crecientes. En 2007 Colombia exportó US\$269 millones en bienes industriales, como carbón, libros e impresos y otros.

Las importaciones desde los países del Triángulo Norte alcanzaron los US\$33 millones el año pasado, e incluyeron materias primas y bienes intermedios como látex y cauchos naturales, cereales, cigarrillos de tabaco, desperdicios de cartón, máquinas de coser, partes de cremalleras y suéteres, entre otros.

Se espera que este acuerdo signifique nuevas oportunidades en pescados frescos, congelados o refrigerados, la sal refinada, los productos minerales, algunos combustibles, la energía eléctrica, los productos químicos orgánicos, las llantas neumáticas y alguna maquinaria mecánica y eléctrica.

En el tema agrícola, se negociaron 428 subpartidas que representan 46% del ámbito agropecuario y 3% de las exportaciones de Colombia al mundo para ser desgravados de inmediato por parte de Guatemala. Según el Viceministro de Comercio Exterior, Eduardo Muñoz, con El Salvador y Honduras los resultados de la negociación son similares, aunque Zuluaga opina que este es un

mercado muy pequeño frente al cual no existen mayores expectativas. (Ialimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.9. TLC Colombia-Chile**

En el mes de mayo de 2008 se anunció su entrada en vigencia, y desde ya es calificado como acuerdo de última generación para el intercambio de bienes, ampliación de inversiones, participación en procesos de compras públicas y nuevas posibilidades comerciales en exportación de servicios.

En este último tema, según el Ministro Plata, se logró establecer un marco normativo recíproco que facilitará el ingreso de los empresarios que concreten negocios o inversiones, concediéndoles visas para ingresar temporalmente. En el comunicado oficial, se destacaron las oportunidades de negocios con Chile en servicios de informática y software, salud, audiovisuales, construcción e ingeniería y ecoturismo.

Hoy Colombia importa de Chile bienes que no produce (cobre y productos derivados, frutas, salmón y vinos), y exporta azúcar y sus derivados, petroquímicos, carbón, aceites crudos de petróleo, y carbonos negros de humo, principalmente. Las exportaciones de Colombia hacia Chile registraron en 2008, un crecimiento de 125%, al pasar de US\$376 millones a US\$849 millones y las importaciones colombianas desde Chile crecieron un 6%. Se espera que el acuerdo

también dinamice la inversión extranjera directa de Chile hacia Colombia, que en 2007 ascendió a US\$45,7 millones, cifra superior en US\$43,5 millones frente a 2006. (Alimentos, s.f., sección de Colombia y los Acuerdos Comerciales)

### **6.3.10. TLC Colombia-Canadá**

El Acuerdo de Libre Comercio con Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones en busca del crecimiento y el desarrollo económico. El acuerdo libera el comercio de bienes e incluye compromisos sobre el comercio de servicios, tránsito de personas, normalización técnica, compras del estado, inversiones y cooperación ambiental y laboral, entre otras materias. Este Acuerdo está suscrito desde el 21 de noviembre de 2008, con el cual se logró acceso preferencial para el 90% del universo arancelario en el tema agrícola. Entre otros logros, se obtuvo el acceso al mercado canadiense en azúcar crudo y refinado, flores, biocombustibles, frutas y hortalizas y productos forestales. (Proexport, s.f., sección de Acuerdo de Libre Comercio Colombia-Canadá)

Por otra parte, el TLC con Estados Unidos entro en vigencia El 15 de mayo de 2012. Así lo establecieron los presidentes de Colombia, Juan Manuel Santos, y de EE.UU., Barack Obama, durante la pasada Cumbre de las Américas, en Cartagena, donde se llevó a cabo el correspondiente canje de notas entre los dos gobiernos. El TLC es de vital importancia ya que permite a los empresarios colombianos colocar sus productos en condiciones preferenciales

permanentes en el mercado más grande del mundo: EE.UU. tiene cerca de 314 millones de consumidores, un producto interno superior a los USD 15 billones, y un PIB per cápita de USD 49.802 dólares. (Datos de 2012). Entre las ventajas que encontramos con la entrada en vigencia del TLC podemos ver que en la agroindustria se destacan: confitería y snacks; harinería, molinería y panadería; extractos, esencias y derivados del café; azúcar de caña en bruto; piñas frescas o secas; flores y plantas vivas (rosas y claveles). (Ministerio de Cultura, Industria y Turismo, 2011, sección de ABC de Colombia del TLC).

### **6.3.11. En Proceso**

En la actualidad Colombia cuenta con cuatro TLC suscritos, pero aún no aprobados por el Gobierno Nacional; dichos TLC son con los siguientes países: Panamá, Costa Rica, Israel y Corea del Sur; todos estos firmados en el transcurso del año 2013 y en este momento se encuentran en proceso de aprobación por el Congreso de la República de Colombia.

Este proceso que depende directamente del Gobierno Nacional, se inició con la firma de los respectivos Ministros de Comercio Exterior, o sus equivalentes, de ambos países al final de las negociaciones entre las partes; posteriormente es enviado al Congreso.

Dada la actual composición del Senado, el ambiente propicio que existe, se podría concluir que no existirán tropiezos en el proceso el cuál es de un simple trámite político. Sin embargo, es de anotar que el Congreso tiene para 2014 reformas importantes, como la de la Salud, Justicia y muchas más que podrían, eventualmente demorar el proceso.

Estos nuevos Tratados buscan ratificar las relaciones comerciales y políticas de Colombia con los respectivos países, permitiendo así el ingreso a nuevos mercados con tarifas más bajas que aumentarán la competitividad de los productos colombianos en el exterior. (Concha, 2014, sección de Comercio Exterior)

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de un plan exportador se debe tener en cuenta toda la información referente a requisitos, tramites, condiciones del comercio exterior y demás factores de tipo micro y macro que se deben considerar al momento de analizar la opción de internacionalizar nuestra empresa.

Para desarrollar un plan exportador es necesario contar con información en cuanto a requisitos, tramites, condiciones del comercio exterior y demás factores pertinentes que se deben conocer para poder adelantar las gestiones de forma eficiente cuando se contempla la idea de exportar.

Posteriormente se realizará una inteligencia de mercados por medio de unos criterios de evaluación estipulados como afinidad a nivel cultural, idioma, facilidad de transporte, y extensión geográfica, número de habitantes, entre otros criterios que se evaluarán por medio de una matriz del país teniendo en cuenta ponderaciones que nos permitan identificar qué países se muestran tentativos para la introducción del producto en su mercado, investigando que convenios

comerciales, tratados y alianzas estratégicas que facilitarían las negociaciones con nuestro país y nuestra empresa.

Una vez se obtenga el país objetivo se procederá a desarrollar la investigación del mercado objetivo centrándonos únicamente en las variables que afecten directamente la incursión de nuestro producto en el país seleccionado, para posteriormente poder plantear las estrategias de exportación para el mercado objetivo.

***Figura 13. Diseño Metodológico***



Fuente: Autor del proyecto

## **8. SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S.**

### **8.1. IDEA DE NEGOCIO**

Para poder realizar negocios exitosos con clientes nacionales e internacionales, es de vital importancia determinar las bases estratégicas de la empresa, es decir: establecer la misión, la visión, los objetivos y los valores.

#### **8.1.1. Historia SENSAFRUIT S.A.S.**

SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL SAS es una empresa familiar con experiencia de más de 2 años en el mercado, que se he dedicado a la comercialización de pulpa de fruta con el fin de ofrecer productos 100% naturales y saludables, buscando así mejorar los hábitos de consumo de los Colombianos.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, no cuenta con punto de venta directo, sus ventas se encuentran en cabeza de María Alejandra Martínez Gómez quien se desempeña como directora comercial de la empresa.

La compañía está dirigida actual mente por Olga Lucia Gómez Manosalva, Gerente General de SENSAPRUIT EL SABOR DE LO NATURAL SAS.

### **8.1.2. Portafolio de Productos SENSAPRUIT S.A.S.**

En la actualidad, SENSAPRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S. tiene presencia en los departamentos de Santander y Norte de Santander. El nicho de mercado que se satisface en la está enfocado hacia grandes superficies, hoteles, restaurantes, fruterías; y a un corto plazo se planea la implementación del primer punto de venta directo en la ciudad de Barrancabermeja, Santander.

Dentro del portafolio de la empresa encontramos diversos tipos de frutas en presentación de pulpa de frutas:

- Pulpa de feijoa
- Pulpa de fresa
- Pulpa de guanábana
- Pulpa de guayaba
- Pulpa de limón
- Pulpa de lulo
- Pulpa de mandarina
- Pulpa de mango

- Pulpa de maracuyá
- Pulpa de mora
- Pulpa de naranja
- Pulpa de tamarindo
- Pulpa de uva
- Pulpa de piña
- Pulpa tropical

La totalidad de los productos cuenta con registro de invima: RSAJ1215804 y se encuentran en las siguientes presentaciones:

- 500 gr ( dosificada en 5 bolsas de 100 gr c/u)
- 1000 gr ( dosificada en 10 bolsas de 100 gr c/u)
- 1500 gr ( dosificada en 10 bolsas de 150 gr c/u)
- 2000 gr ( dosificada en 20 bolsas de 100 gr c/u)
- 5000 gr ( sin dosificar)

*Figura 14. Etiqueta de SENSAFRUIT el Sabor de lo Natural*



Fuente: Sensafruit el sabor de lo natural S.A.S.

### **8.1.3. Misión**

SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de pulpas de frutas y frutas deshidratadas hechas a base de frutos de alta calidad provenientes de la región santandereana.

### **8.1.4. Visión**

Para el año 2017, SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S. será un exportador de frutas deshidratadas reconocido en el mercado centroamericano por mantener altos estándares de calidad y contará con la mayor participación del mercado.

### 8.1.5. Logo de la marca

*Figura 15. Logo de SENSAFRUIT el Sabor de lo Natural*



Fuente: Sensafruit el sabor de lo natural S.A.S.

### 8.1.6. Objetivos de la Empresa

1. Producir piña deshidratada con calidad tipo exportación utilizando el método de deshidratación por aire. El objetivo principal será siempre distinguirnos porque nuestro producto sea el de mejor calidad.
2. Exportar piña deshidratada como *snak* para lograr incursionar en el mercado centroamericano, dando a conocer las ventajas y nuevas tendencias en consumo de frutas.

3. Posicionarnos en el mercado centroamericano como una empresa con altos estándares de calidad, reconocida por la constante innovación y lanzamiento de nuevos productos; de esta manera lograremos incursionar en el mercado norte americano.
4. Generar empleo para contribuir con el desarrollo del departamento y con el fortalecimiento del sector agrícola en la región.
5. Generar utilidades para los socios fundadores y bienestar para los empleados de la empresa.

#### **8.1.7. Información de Contacto SENSAFRUIT SAS**

- Gerente: Olga lucia Gómez Manosalva, celular: 317 576 6420,
- Directora Comercial: María Alejandra Martínez Gómez, celular: 317 378 6590
- Info.sensafruit@gmail.com



<https://www.facebook.com/sensafruit>

## **9. GENERALIDADES DE LA PIÑA**

Para lograr una efectiva penetración del mercado es necesario tener pleno conocimiento de las características y propiedades del producto, de esta manera la piña se podrá utilizar debidamente,

se obtendrá un producto de alta calidad y se lograrán ventajas competitivas que permitan una mejor aceptación del mismo.

## **9.1. TAXONOMÍA DE LA PIÑA**

La piña pertenece a la familia *Bromeliáceas*, que abarca 1.400 especies de plantas, en su gran mayoría herbáceas. Por lo general la producción de esta fruta se localiza en la América tropical. La piña proviene de Suramérica y su nombre es *Ananás* que en lenguaje indígena significa fruta excelente.

Se conocen tres variedades de piña tropical: Estivus, Comosus y Lucidus; al ser piñas tropicales podemos contar con ellas durante cualquier época del año, hecho que nos posiciona como uno de los mayores productores de piña a nivel mundial. Las piñas son de forma ovalada y gruesa por lo general mide unos 30 centímetros y tiene un diámetro de 15. Su peso ronda los dos kilos, su pulpa es de color amarillo o blanco, se encuentra rodeada de brácteas que forman su piel y en su parte superior cuenta con una llamativa corona de hojas verdes. Su sabor es dulce y se intensifica dependiendo de manera en la cual es cultivada. (Frutamex, s.f., sección de Introducción)

**Tabla 3. Taxonomía de la Piña**

CATEGORIA	GRUPO
Reino	Vegetal
Clase	Angiosperma
Subclase	Monocotiledónea
Origen	Farinosa
Familia	Bromeliácea
Genero	Ananas

Fuente: OIRSA. (2005). *Manual Técnico de Fito Sanidad en Piña* (pág 14). El Salvador.

## 9.2. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL

La piña es una fruta de alto contenido nutricional, entre sus propiedades cabe destacar que tiene los siguientes nutrientes: 0,41 mg. de hierro, 0,44 g. de proteínas, 14,50 mg. de calcio, 1,90 g. de fibra, 175 mg. de potasio, 4,30 mg. de yodo, 0,13 mg. de zinc, 10,40 g. de carbohidratos, 16,90 mg. de magnesio, 2,10 mg. de sodio, 6,13 ug. de vitamina A, 0,08 mg. de vitamina B1, 0,03 mg. de vitamina B2, 0,39 mg. de vitamina B3, 0,16 ug. de vitamina B5, 0,08 mg. de vitamina B6, 0,30 ug. de vitamina B7, 5 ug. de vitamina B9, 0 ug. de vitamina B12, 14,99 mg. de vitamina C, 0 ug. de vitamina D, 0,13 mg. de vitamina E, 0,10 ug. de vitamina K, 10 mg. de fósforo, 50,76 kcal. de calorías, 0 mg. de colesterol, 0,40 g. de grasa, 10,40 g. de azúcar y 19 mg. Todas las ventajas nutricionales con las que cuenta la piña, nos permiten contar con un producto sano y saludable, con características que la posicionan como una de las frutas más apetecidas en el mercado. (Los Alimentos, s.f., sección de Nutrientes de la Piña)

**Tabla 4. Información Nutricional de la Piña**

<b>PIÑA: NUTRIENTES</b>	
<b>Nutriente</b>	<b>Por cada 100g</b>
Calorías	86g
Grasa	0.40g
Colesterol	0.g
Sodio	2.10g
Carbohidratos	10.40g
Fibra	1.90g
Azucares	10.40g
Proteínas	0.44g

Fuente: Sensafruit el sabor de lo natural S.A.S.

**Figura 16. Información Nutricional de la Piña**



Fuente: Sensafruit el sabor de lo natural S.A.S.

### 9.3. CONDICIONES DE SIEMBRA, CULTIVO Y RECOLECCIÓN

*Figura 17. Siembra*



*Figura 18. Cultivo*



*Figura 19. Recolección*



Para reducir las probabilidades de daño en el cultivo, se requiere contemplar a la hora de la siembra que:

- ❖ El clima sea húmedo y que la temperatura del ambiente oscile entre los 20 y 30°C.
- ❖ La zona debe encontrarse entre los 800 y los 1200 metros sobre el nivel del mar.
- ❖ Se presente un régimen de precipitaciones regular promedio de 1320 mm anuales.
- ❖ Preferiblemente, el suelo debe contar con un pH entre 4,5 y 6, con niveles muy bajos de tóxicos como el aluminio.
- ❖ Los fertilizantes no se deben aplicar directamente a los frutos. Estos deben ser regados o aplicados en forma sólida o en solución, directamente al suelo. (Estrada, Hernandez & Salamanca, 2010, pág.10)

La siembra se debe realizar de forma manual por medio de una palilla o chuza. Se utilizará una cuerda marcada con las distancias establecidas para la siembra. Las plantas se deben sembrar en forma vertical. La densidad de siembra recomendada por hectárea es de 71.582 hijos y para

lograrla se debe sembrar a 10 pulgadas entre plantas y a 14 pulgadas entre hileras. Las condiciones planteadas anteriormente son condiciones idóneas para la siembra de piña en Colombia, se pueden presentar casos en los que estas varíen. (Muñoz & Murillo, s.f.).

La cosecha es un momento clave para la calidad de la piña, es importante antes de cosechar tener claro la clase de piña que se desea recolectar, de esto dependerá el tiempo que dure sembrada la fruta, esto puede ser entre 16 y 30 meses. Es importante tener en cuenta que una vez cosechada la fruta esta no sigue madurando.

Una vez se realiza la recolección de las frutas es importante tener cuidados en el embalaje y transporte ya que de esto depende directamente la calidad de la piña, se deben evitar los golpes y dado el caso de que no se valla a procesar de manera inmediata se debe proteger el fruto del sol, ya que este lo quema. El tiempo máximo que debe pasar entre la cosecha y el procesamiento de la fruta no debe ser superior a 16 horas, con periodos mayores de tiempo se inicia el deterioro del fruto y de sus propiedades nutricionales.

#### **9.4. LOCALIZACIÓN DE CULTIVOS DE PIÑA EN COLOMBIA**

Gracias a la posición geográfica privilegiada que tiene Colombia y su diversidad de pisos térmicos, encontramos diversas zonas aptas para la producción de piña. Es importante tener en cuenta que cada lugar de cultivo aporta diferentes características y propiedades al fruto.

La producción de piña en Colombia es aproximadamente 569.000 toneladas por año, que se encuentran sembradas en una aérea de 11.800 hectáreas. Entre los departamentos con mayor presencia en la producción de piña en Colombia encontramos a Santander y Valle del Cauca.

Es importante resaltar que el mayor productor de piña en Colombia es el departamento de Santander, el cual en gran parte concentra su producción en el municipio de Lebrija. El cultivo de más abundante es el de piña Perolera, esto gracias a que sus características son idóneas para las cualidades de este suelo. (Estrada, Hernandez & Salamanca, 2010, pág.12)

## 10. INTELIGENCIA DE MERCADOS

### 10.1. SELECCIÓN DE PAISES

**Figura 20. Exportaciones Colombianas de Piña**

080430 - Pinas (ananas) frescas o secas.

Estadísticas		Potencialidad		
<b>Exportaciones colombianas</b>				
Exportaciones colombianas al mundo de este producto y top 10 de principales destino de exportación, durante el último año.				
País	2011	2012	2013	
Estados Unidos	1.008,90	1.065,53	1.448,54	
Antillas Holandesas	148,54	170,64	177,74	
Canadá	33,22	52,55	118,70	
Bélgica	167,41	183,34	35,10	
Aruba	2,14	2,21	15,85	
Reino Unido	0,00	0,00	12,75	
Suecia	0,84	0,00	4,07	
Chile	0,00	24,72	1,24	
Suiza	0,00	0,00	0,08	
Países Bajos	0,00	28,50	0,00	
Otros	30,35	10,08	0,00	
<b>TOTAL</b>	<b>1.387,40</b>	<b>1.537,57</b>	<b>1.814,07</b>	

[Ver más](#)

**Nota:** Los valores se encuentran en miles de dólares.

Fuente: Proexport Colombia. (2013). *Identificador de Oportunidades*. Colombia.

La información obtenida por parte de Proexport en su herramienta: Identificador de Oportunidades, permite ver los países a los cuales Colombia está exportando piña deshidratada, esto con el fin de mostrar posibles países que serían escogidos como mercados objetivo; no obstante, se consideró que ninguna de estas opciones cumple con las características que busca SENSAFRUIT para la intención de exportación.

**Figura 21. Países Potenciales SENSAFRUIT el Sabor de lo Natural**

080430 - Pinas (ananas) frescas o secas.

Estadísticas Potencialidad

### Países

A continuación encontrará los principales mercados resultantes del modelo de potencialidad cuantitativa de Proexport. Para más información contacte a [Proexport](#).

Canadá	Proveedores	Enlaces del país
Hong Kong	Proveedores	Enlaces del país
Nueva Zelanda	Proveedores	Enlaces del país
Guatemala	Proveedores	Enlaces del país
Qatar	Proveedores	Enlaces del país
El Salvador	Proveedores	Enlaces del país
Australia	Proveedores	Enlaces del país
Honduras	Proveedores	Enlaces del país
Argentina	Proveedores	Enlaces del país
Ecuador	Proveedores	Enlaces del país

Fuente: Proexport Colombia. (2013). *Identificador de Oportunidades*. Colombia.

Las principales características para la selección de los 5 países tentativos para desarrollar la matriz de selección del mercado, se tomaron teniedo en cuenta criterios personales del evaluador y los países potenciales que da Proexport en su herramienta: Modelo de Potencialidad Cuantitativa; y adicionalente, factores que a consideración de SENSAFRUIT son de vital importancia al momento de escoger un país objetivo.

En base a lo anteriormente descrito se tomaron como mercados tentativos los países de: Guatemala, el salvador, Ecuador, Honduras y Argentina.

La selección está basada en información obtenida acerca de las exportaciones que realiza Colombia a cada uno de estos mercados internacionales.

**Figura 22. Exportaciones Colombianas a Guatemala, Argentina, Ecuador, El Salvador y Honduras**

Area de filtro				
Elemento	Descripción del filtro			Acci
Pais	Todos los miembros excepto Zona libre Colón - Panamá, Afganistán, Albania, Alemania, Alemania, RepÉ...			
Año	2011, 2012, 2013			
Posición Arancelaria	Todos los miembros excepto 0101 - Caballos, asnos, mulos y burdeganos, vivos,, 010110 - Caballos...			

Area de columnas				
Año				
Año	2011	2012	2013	Total
Pais				
Argentina	US 305.249.524,59	US 288.252.699,44	US 433.025.664,69	<b>US 1.026.527.888,72</b>
Ecuador	US 1.908.090.279,88	US 1.910.196.357,62	US 1.973.240.957,26	<b>US 5.791.527.594,76</b>
El Salvador	US 149.011.192,79	US 66.454.989,65	US 82.252.535,73	<b>US 297.718.718,17</b>
Guatemala	US 573.468.768,71	US 588.759.734,90	US 670.419.193,63	<b>US 1.832.647.697,24</b>
Honduras	US 292.962.616,20	US 185.381.134,93	US 216.397.075,18	<b>US 694.740.826,31</b>

Fuente: Proexport Colombia. (2013). *Identificador de Oportunidades*. Colombia.

Mediante la herramienta estadística de exportación de Proexport pudimos evaluar y obtener información acerca de los mercados internacionales seleccionados para ser objeto de investigación, demostrando que las exportaciones colombianas a estos cinco países van en aumento, generando una oportunidad comercial para los productos nacionales.

## **10.2. ANÁLISIS DE LA PONDERACIÓN GRUPAL E INDIVIDUAL**

La matriz de selección que se aplicará para el desarrollo de este proyecto contempla diferentes variables que permitirán obtener una visión holística de los países a evaluar, ya que se analizarán factores que afectan directa o indirectamente el éxito de la penetración del mercado objetivo.

La información que está plasmada a continuación se encuentra en el Anexo 1 del presente proyecto de grado.

### **10.2.1. Factores Económicos: 20 %**

El puntaje que se le atribuyó al factor económico, se debe a que éste tiene una gran incidencia en los intercambios comerciales entre Colombia y los países que se seleccionaron como posibles. Las variables que se ponderaron en el aspecto económico, con sus respectivos significados y justificación para darles esa ponderación fueron las siguientes:

- **PIB:** El producto interno bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año. El PIB obtuvo una ponderación de 18%, porque con la información de lo que se produce en esos países, se puede identificar lo que se consume en ellos, de esta forma se puede determinar, si el producto que se quiere llevar a esos mercados, se está importando o si ellos mismos lo fabrican. Esta expresado en dólares. (Cárdenas & Junguito, s.f., p. 1)
- **PIB Per cápita:** Es el producto interno bruto (PIB) promedio generado por cada habitante, éste se obtiene dividiendo el PIB total entre el número de habitantes de una localidad (país, estado o ciudad). Se trata de la relación entre el valor del total de lo producido y el número de habitantes de un espacio geográfico y un lapso determinados. Se le atribuyó una ponderación de 20%, este dato es importante para la empresa, porque indica el poder adquisitivo (capacidad de compra) de los consumidores del país de destino. (Instituto Nacional de Defensa Civil. [INDECI], 2007, p. 12)
- **Variación del PIB:** Es una fluctuación en el valor del PIB, relacionando dos o más años, representada en un valor porcentual. Se pondero con 10%, porque es un indicador que muestra la expansión o contracción de una economía, y por ende la evolución de los ingresos del mercado al que se quiere incursionar

- **Tasa de desempleo:** Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa. El desempleo influye en los hábitos de compra de las familias al disminuir su capacidad adquisitiva para comprar bienes y servicios. Este indicador nos muestra el tamaño y potencial del mercado de destino, por eso su ponderación de 10%.
- **Tasa de devaluación:** Reducción del valor de la moneda de un país en relación con las demás monedas realizada por sus autoridades monetarias. Esta variable es importante en el comercio y los negocios intencionales, porque tiene que ver con la estructura de costos, márgenes y precio de venta. Su ponderación es de 5%
- **Tipo de cambio con el dólar:** Unidades de divisa de un país que hay que entregar para obtener una unidad de la divisa de otro país. Es importante saber el valor que tiene el dólar con respecto al peso, para determinar, si hubo pérdida o ganancia a la hora de cambiar los dólares con los que paga el cliente internacional en pesos. Por esta razón, la ponderación fue de 6%.
- **Inflación:** Es un aumento en el nivel general de precios, consecuencia de un exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, también se puede definir como la pérdida de valor de una moneda. La inflación de un país, indica el alza de los precios en

todos los productos, pero no de un sector específico, por eso se le dio una ponderación de 5%.

- **Tasa de interés activa:** La tasa de interés activa es una variable clave en la economía, ya que indica el costo de financiamiento de las empresas, a esta variable se le dio una ponderación de 3%
- **Tasa de interés pasiva:** Precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito. La ponderación para esta variable es de 3%
- **Balanza comercial:** Diferencia entre lo que se ingresa por las exportaciones y lo que se gasta por las importaciones. La balanza comercial es un indicador importante, más allá de reflejar si un país está en déficit o superávit comercial, sirve como herramienta para ser previsorio ante las posibles políticas que el gobierno quiera implementar en un momento futuro, para dar incentivo a las exportaciones de bienes finales e intermedios o para protección de las empresas nacionales. Por lo anterior, la ponderación fue de 4%.

- **Exportaciones FOB:** Es un bien o servicio enviado hacia otro país, cuya cláusula internacional estipula que las obligaciones del exportador van hasta que la mercancía pasa la borda del buque sin que éste se movilice y las del importador comienzan desde que el buque se mueve hasta su destino final. Las exportaciones FOB, dan un dato general, no indican las exportaciones de un producto en sí; por ello la ponderación fue de 8%.
- **Importaciones CIF:** Cualquier bien o servicio recibido desde otro país, cuyo término de negociación incluye costos, seguros y fletes a cargo del vendedor. Es de gran importancia conocer el valor de las importaciones de los potenciales países de destino, porque si superan a sus exportaciones esto sería un indicador de oportunidades para el exportador. Sin embargo, por ser un dato general recibió una ponderación de 6%.
- **Moneda:** Instrumento aceptado como medio de pago, medida de valor o unidad de cuenta. Su ponderación fue de 2%. Éste valor se le atribuye porque la única moneda que influye en el comercio internacional, es el dólar. Ninguno de estos países a analizar tienen como moneda el dólar, ni el euro. Razón por la cual se le pondero de esa manera.

#### 10.2.2. Factores Culturales: 15%

Esta calificación se le otorga porque lo consideramos un factor determinante en el comercio y los negocios internacionales.

- **Idioma:** Es un sistema de comunicación verbal propio de una comunidad humana. Es el lenguaje de hacer negocios que sirve para la toma de decisiones, para la clausura de negocios, por eso recibió una calificación de 30%.
- **Religión:** “Conjunto de creencias o dogmas acerca de la divinidad, de sentimientos de veneración y temor hacia ella, de normas morales para la conducta individual y social y de prácticas rituales, principalmente la oración. Su ponderación fue de 10%, este valor se le atribuye porque es interesante conocer sobre este aspecto, y se debe tener en cuenta en el diseño de productos, colores, nombres de marca y la comunicación”. (Real Academia Española, [RAE], 2001, p. 1047).
- **Cultura de negocios:** Esta variable es muy importante a la hora de la negociación, debemos conocer cuáles son los comportamientos adecuados en el momento de la negociación y cierre. Por esta razón se le atribuye una ponderación del 60%.

### 10.2.3. Factores Políticos: 10%

El factor político hace referencia al uso o poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa; por eso la ponderación de 10%.

- **Tipo de gobierno:** Esta una variable de gran importancia en el comercio y los negocios internacionales porque nos indica la manera en la que se estructura el poder político para ejercer autoridad en un Estado, coordinando todas las instituciones que lo forman. Hace que cada forma de gobierno precise de unos mecanismos de regulación que le son característicos; por eso se le concedió una ponderación de 20%
- **Duración periodo de gobierno:** No lo consideramos una variable relevante entre los factores políticos, ya que los tres países objeto de estudio tienen la misma forma de gobierno nuestra; por eso se le da una ponderación de 5%.
- **Estabilidad del gobierno:** Esta variable es importante al momento de realizar las negociaciones con otros países. El saber que un gobierno es estable y que no está en peligro de cambiar, caer o desaparecer, es un indicador de confianza clave en el comercio y los negocios internacionales, por eso su ponderación de 10%.

- **Imagen externa:** Esta variable hace referencia a la percepción que se tiene de un país, como consecuencia del proceso de construcción de marca, esta percepción impacta de manera positiva o negativa según nuestra visión en el intercambio comercial y las negociaciones con dicho país; por eso la ponderación de 8%
- **Seguridad:** Variable clave a la hora de seleccionar el país de destino para la internacionalización de la empresa, por tal motivo su ponderación fue de 11%
- **Derechos humanos:** Esta variable es de suma importancia en el comercio y los negocios internacionales, tiene que ver con las condiciones necesarias para que todas las personas disfruten de bienestar físico, mental social y espiritual, por tal motivo su ponderación es de 16%
- **Probabilidad de conflictos internacionales:** A esta variable se le concedió un ponderado de 20% porque es determinante en la decisión del país de destino para cualquier oferta exportable, afortunadamente ninguno de los tres países potenciales para nuestro producto presenta riesgos de este tipo.

- **Riesgos políticos:** Es el riesgo de que los exportadores e inversionistas extranjeros no obtengan el pago por los bienes y servicios vendidos, o que no consigan el retorno de su capital y/o utilidades a causa de la inestabilidad económica, financiera o social de un determinado país es muy importante. Sin embargo, en este caso ninguno de los tres potenciales países representa un riesgo para nuestros intereses de exportación; por este motivo, el ponderado para esta variable fue de 10%

#### **10.2.4. Factores Poblacionales: 12%**

A este factor se le dio un 12% de ponderación, pues pese a ser la demanda final del producto, y de gran importancia a la hora de analizar un mercado como tal, ésta no participa de manera fundamental en una investigación de mercados; no obstante, sí hay que tenerlos en cuenta. Lo que se busca en una investigación son segmentos y nichos de mercados y la población total no es muy significativa dentro de la ponderación.

- **Población total:** Es el número de personas asentadas en determinada área geográfica. Se le dio una ponderación de 30% porque generalmente la cantidad de ventas que se pueden efectuar en un país destino, o el tamaño del mercado real y potencial, depende de la cantidad de habitantes que tenga un país, y esto lo hace importante para el empresario.

- **Crecimiento poblacional:** Incluye aspectos como la cantidad de individuos que constituyen una población. A la tasa de crecimiento de la población se le atribuyó una ponderación de 20% porque el crecimiento es solo un valor estimativo del potencial de crecimiento de una población, mas no de los que tienen capacidad de compra dentro de ese crecimiento.
  
- **Densidad de la población:** Esta variable se ponderó con un valor de 10%, consideramos que no influye de manera importante en la decisión del país de destino porque este dato importa más al importador, ya que el mercado doméstico es su mercado potencial.
  
- **Concentración urbana:** Esta variable no es relevante para nuestro interés exportador, y no influye en la decisión del país de destino, por tal motivo su ponderado es de 10%.
  
- **Concentración rural:** Esta variable, al igual que el anterior, no representa importancia para la selección del país de destino, por eso su ponderado es de 5%.
  
- **Sexo:** Esta variable no es relevante para nuestro plan estratégico exportador dado que nuestro mercado meta es el mercado industrial, de esta manera se pondera con un 7%

- **Rangos de edad:** Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación. Los países con poblaciones jóvenes tienen que invertir más en escuelas, mientras que los países con poblaciones de edad avanzada tienen que invertir más en el sector de la salud. Para nuestro caso no es muy relevante esta variable, ya que nuestro mercado meta es el mercado industrial. Por esta razón se le dio una calificación de 3%. (Matas, San Martín & Mayorga, 2010, sección de Distribución de Edad)
  
- **Tasa de alfabetismo:** Esta variable incluye una definición de la alfabetización para el total de la población. No hay definiciones universales y normas de la alfabetización. Salvo indicación contraria, todas las tasas se basan en la definición más común - la capacidad de leer y escribir a una edad determinada. Detallar las normas que los distintos países utilizan para evaluar la capacidad de leer y escribir está fuera del alcance de este estudio. Información sobre la alfabetización, si bien no una medida perfecta de los resultados educativos, es probablemente la medida de más fácil acceso y validez para las comparaciones internacionales, razón por la cual se pondera con un 15%. (Lizana & Pinelo, s.f., párr. 6)

#### **10.2.5. Factores de Acceso a Mercados: 12%**

Esta variable es de suma importancia para la realización del proyecto ya que nos muestra cómo de una u otra forma algunos países restringen la entrada de ciertos productos.

- **Gravamen arancelario:** Es un derecho aduanero o cualquier otro recargo de efecto equivalente, sea de carácter fiscal, monetario o cambiario, que incide sobre las importaciones. Se le otorgó una ponderación de 12% puesto que el valor de los gravámenes arancelarios muestra a un mercado como atractivo o no. Generalmente los importadores prefieren comprar productos provenientes de países con los que tengan acuerdos.
- **Confiability en los pagos:** Grado de confianza que tiene un vendedor en la promesa de pago de su contraparte. Actualmente, hay varias formas que sirven para garantizar el pago de obligaciones por parte del importador y medios coercitivos para presionar al importador a que efectúe el pago, por eso, la ponderación de esta factor fue de 7%.
- **IVA o impuesto al valor agregado:** Impuesto que grava el consumo de bienes y servicios, se aplica en cada etapa del proceso donde se agrega valor al bien o al servicio y en el momento de la venta al consumidor final. Se le otorgó una ponderación de 8%, ya que es otro monto que el comprador está dispuesto a pagar por el bien que se le vende, y entre menor sea, es mejor para el importador.

- **Normas de origen:** Conjunto de normas mediante las cuales un país puede certificar que su producto a exportar fue producido localmente, así algunos de sus insumos o materia prima se hayan importado. Se le otorga una ponderación de 13%, atendiendo al nivel de exigencia en este aspecto que los países aplican a otros, con el fin de que éstos comprueben que efectivamente los productos que elaboraron fueron y que son objeto de exportación y fueron hechos por ellos mismos.
- **Acuerdos internacionales:** Cuando se unen las opiniones o puntos de vista de sujetos de orden jurídico internacional, sobre cuestiones o problemas que surgen en sus relaciones internacionales se crean los acuerdos internacionales.

Existen varios acuerdos; los que se expresan a través de la adopción, por medio del voto, y de resoluciones internacionales en el seno de los órganos de una organización internacional. Es importante saber los países con los que se tienen acuerdos vigentes, para identificar competidores y qué ventajas o desventajas tenemos frente a ellos, por eso la ponderación, fue de 10%

- **Otros impuestos internos:** Es importante conocer los diferentes impuestos que se cobran en los países potenciales de destino, por razones de costos y por ende términos de negociación, por eso su ponderación es de 15%

- **Registro fitosanitario:** Cumplir con este requisito es muy importante para poder incursionar en los mercados internacionales, es por esa razón, que el ICA certifica la sanidad de los productos de origen vegetal. Para nuestro propósito el tener este registro es primordial para la internacionalización de la empresa, por eso la ponderación de esta variable es de 15%.
- **Oficinas comerciales:** Se encargan de hacer seguimiento a políticas de autoridades de comercio y de organismos internacionales, para salvaguardar intereses comerciales, elaborar estudios de promoción de inversión extranjera y asesorar a exportadores sobre medidas que afecten actividad exportadora entre otras. Colombia debe ampliar el número de oficinas comerciales y mejorar las actuales, para prestar un mejor acompañamiento y una mejor asesoría a los exportadores. La ponderación de la variable es de 20%

#### **10.2.6. Factores de Transporte: 10%**

Operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país otro; es decir, el transporte que se efectúa entre varias naciones, y que son sometidos a varias actividades materiales y legales como los controles aduaneros. (Dos Santos, González & Rodríguez, 2009, párr. 1)

- **Navieras:** El flete por medio marítimo es más económico que el aéreo y la capacidad de carga que se moviliza por este medio de transporte es mayor que en los demás, por eso su ponderación es de 15%
- **Flete:** Precio que cobra el transportista al usuario por la prestación del servicio de transporte marítimo. Se le dio una ponderación de 25%, puesto que el flete incide directamente en el precio de exportación y en la decisión de contratación de servicios de transporte por parte del usuario exportador del bien.
- **Frecuencia de navegación:** Número de veces que zarpan las embarcaciones en determinado periodo de tiempo. Es importante para la toma de decisiones saber además de la frecuencia de navegación, cuáles y cuantas navieras pueden transportar nuestra mercancía, por eso su ponderado de 30%
- **Tiempo de transito:** Es el tiempo que tarda en llegar un navío desde el puerto de origen al puerto de destino, haciendo o no escalas. Se le dio una ponderación de 30%, porque esta variable no incide en el costo del transporte.

### **10.2.7. Factores de Mercados: 10%**

Identificar y caracterizar el mercado que se quiere atender (mercado meta), es muy importante para el éxito del plan estratégico exportador porque con base en el mercado objetivo se diseñan los planes y estrategias de marketing y comunicación. Por tal motivo a este factor se le otorgó un ponderado de 10%.

- **Segmento de mercado**

El mercado industrial es el de mayor atractivo y potencial debido a sus grandes volúmenes de compra (demanda), por tal razón se determinó que debemos orientar nuestra oferta exportable al mercado industrial. Teniendo en cuenta lo anterior, se otorgó a esta variable una ponderación de 50%

- **Medios de comunicación**

El desarrollo y avance de las TIC's son aspectos determinantes en el comercio y los negocios intencionales, las telecomunicaciones y las TIC's nos proporcionan rapidez, eficiencia y competitividad; por tal razón a esta variable se le otorgo una ponderación de 50%

### 10.2.8. Factores de Comercio Internacional: 11%

Relación económica que realiza el residente de un país con el residente de otro, en la cual se intercambian valores expresados en bienes o servicios de una parte y de dinero u otros bienes y servicios de la contraparte, que buscan obtener un lucro.

- **Exportaciones colombianas al país:** Esta variable es importante para determinar si tenemos una balanza comercial deficitaria o superavitaria con cada país. En otras palabras podemos conocer el tamaño del intercambio comercial entre dos países, por esto se le atribuye un porcentaje de 15%.
- **Exportaciones colombianas del producto al país:** Variable clave para la toma de decisiones, en cuanto a la selección del país de destino para nuestra mercancía, ya que nos da una idea del tamaño del mercado potencial; por eso una ponderación de 20%.
- **Total de importaciones del país:** Esta variable nos ayuda a determinar qué país requiere más bienes y servicios importados para el desarrollo normal de su economía. Ayuda a saber cómo van las relaciones comerciales con los demás países del mundo. Por este motivo se califica con un 20%.

- **Total de importaciones del producto:** Esta variable es clave en la decisión del país de destino porque nos señala el tamaño, la preferencia y necesidades del mercado, en otras palabras, en qué mercado tenemos mayores oportunidades para nuestro producto. Su ponderación es de 25%
- **Competencia internacional:** Conocer la competencia internacional es fundamental en cualquier proceso de planeación y con mayor razón en lo que tiene que ver con la internacionalización de una compañía. Conocer a la competencia nos ayuda a definir las estrategias y a tomar mejores decisiones. La ponderación de esta variable es de 10%
- **Competencia nacional (PCC local):** El conocimiento de la competencia local e internacional son factores claves y estratégicos que se deben analizar para minimizar el riesgo en la toma de decisiones y elaborar planes de negocio sostenibles y rentables. La ponderación de la variable es de 10%

### **10.3. ANÁLISIS DEL PUNTAJE Y CALIFICACIÓN**

#### **10.3.1. Factores Económicos**

- **PIB USD:** Se le otorgó el mayor puntaje (5) a Argentina, su PIB es de USD 478.200 millones. En segundo lugar Ecuador con un puntaje de (4) y un PIB de USD 85.500 millones. En tercer lugar Guatemala con un puntaje de (3) y un PIB de USD 50.393 millones. El cuarto lugar con un puntaje de (2) es para El Salvador con un PIB de USD 23.500 millone. Por último se le otorgó un puntaje de (1) a Honduras porque tiene el PIB más bajo de los cinco países analizados, éste es de USD 18.360 millones.
- **PIB Per Cápita (USD):** El mayor puntaje se le otorgó a Argentina con (5) ya que su PIB per cápita es de USD 11.754, en seguida está Ecuador con un puntaje de (4) y con un PIB per cápita de USD 10.200. El tercer lugar, con un puntaje de (3) es para El Salvador, con un PIB per cápita de USD 7.750. En la cuarta posición está Guatemala con un puntaje de (2) y un PIB per cápita de USD 4536. Por último encontramos a Honduras con un PIB per cápita de USD 4.230 y con un puntaje de (1).
- **PIB (Variación):** Ecuador presenta el mayor crecimiento del PIB de los cinco países analizados con un incremento del 5%, por tal motivo se le asignó un puntaje de (5); le sigue Guatemala con una variación del PIB de 4% y un puntaje de (4). El tercer lugar es para Argentina con un incremento del PIB de 3.8%. La cuarta posición es para Honduras con un puntaje de (2) y un crecimiento del PIB de 2.6%. Finalmente, el último lugar es para El salvador un puntaje de (1), ya que la variación del PIB es tan solo de 1.9%.

- **Tasa de Desempleo:** La mejor puntuación entre los países analizados fue para Guatemala con una tasa de desempleo de 3,6%, por lo que se concedió un puntaje de (5) puntos. El segundo lugar con un puntaje de (4) y una tasa de desempleo de 3.8% es para Honduras, y para Ecuador, con una tasa de desempleo de 4.3%. Posteriormente está El Salvador con una tasa de desempleo del 7% y Argentina con un puntaje de (1) y una tasa de desempleo de 7.3%
- **Tipo De Cambio Frente al Dólar:** El mejor tipo de cambio lo tiene El Salvador, por lo tanto se le otorgó un puntaje de (5) debido a que su moneda es el Dólar americano. Un puntaje de (4) se le dio a Ecuador, con un tipo de cambio de 0.76. En tercer lugar encontramos a Argentina con un tipo de cambio de 5.62 pesos argentinos. Guatemala tiene un puntaje de (2) con un tipo de cambio de 8 Quetzales por dólar y con un puntaje de (1) esta Honduras con un tipo de cambio de 20.05 lempiras por dólar americano.
- **Inflación (%):** A El Salvador se le otorgó una puntuación de (5) por tener la menor tasa de inflación (1%). En segundo lugar, con una tasa de inflación de 4.49% se encuentra Guatemala con un puntaje de (4). Enseguida, con un puntaje de (3) y una tasa de inflación de 5.1% está Ecuador. El siguiente puesto es para Honduras con un puntaje de (2) y una tasa de inflación de 5.2%. Finalmente, se posiciona a Argentina, con una tasa de inflación de 10% y con un puntaje de (1).

- **Balanza Comercial:** La mayor puntuación es de (5) y le pertenece a Argentina, el cual tiene una balanza comercial de MUSD 14070. En segundo lugar, con un puntaje de (4) se encuentra Ecuador, que tiene una balanza comercial de MUSD – 170. En tercer lugar se ve a El Salvador con un puntaje de (3) y una balanza comercial de MUSD -493. Con un puntaje de (2) y una balanza comercial de MUSD -3546 se ubica Guatemala. Por último con un puntaje de (1) con una balanza comercial de MUSD -3834 es para Honduras.
- **Exportaciones FOB:** Esta variable se calificó teniendo en cuenta, que el país que más exporte es menos atractivo para el proyecto, por ende, el país que nos interesa es aquel que más importe, porque indica que es un mercado en donde tenemos mayores oportunidades. Por lo anterior, Honduras obtuvo un puntaje de (5) al registrar una variación en las exportaciones de -12.6%, seguido de Argentina con un puntaje de (4) y una variación de sus exportaciones de -3%, posteriormente está Guatemala, con un puntaje de (3) y una variación de sus exportaciones de -2,6%. Después está Ecuador con una variación exportaciones de -2% y un puntaje de (2). El último lugar lo ocupa El Salvador con un puntaje de (1) y una variación de las exportaciones de 0.6%
- **Importaciones CIF:** Ecuador presenta la mayor variación en las importaciones con un valor de 4%, por tal motivo se le otorgó una puntuación de (5). El segundo lugar es para El Salvador con un puntaje de (4) y una variación de las importaciones de 3.1%. El tercer lugar lo ocupa Guatemala con una puntuación de (3) y una variación de las

importaciones de 2.3%. En seguida se encuentra Honduras con una variación de las importaciones de -6.7% y un puntaje de (2). En el último lugar está Argentina, con una variación de las importaciones de -7% y un puntaje de (1).

- **Moneda:** Las monedas de estos países no tienen ninguna fortaleza, a excepción de la moneda de El Salvador y Ecuador que es el dólar, por eso se le otorgó un puntaje de 4; a los otros países se les otorgó una puntuación de 2, debido a que su moneda no es negociable mundialmente y se pueden presentar obstáculos al momento de negociar

### 10.3.2. Factores Culturales

- **Idioma:** En esta variable a todos los países se les otorgó una puntuación de 5, ya que en todos ellos el idioma oficial es el español, factor favorable en la negociación.
- **Religión:** Al igual que en la anterior variable los 5 países tienen la misma calificación ya que en todos, la religión que predomina es la católica. Además no es un factor muy relevante así que la puntuación para todos fue de 3 puntos.
- **Cultura de negocios:** En esta variable se calificó con una puntuación de (5) a Guatemala, país con una cultura de negocios de mayor semejanza con Colombia, seguido de Honduras y El Salvador, Ecuador y Argentina con un puntaje de (3)

### 10.3.3. Factores Políticos

- **Tipo de gobierno:** A los cinco países se les otorgó una puntuación de (3) porque demuestran que hay gobernabilidad y un tipo de gobierno establecido.
- **Duración del periodo de gobierno:** En esta variable los 5 países obtuvieron un puntaje de (2), a pesar de que en El Salvador la duración del gobierno es de 5 años. Consideramos que esta diferencia de un año no es relevante en la puntuación y objetivos del proyecto.
- **Estabilidad del gobierno:** La estabilidad del gobierno fue calificada con un puntaje de (5) para los 5 países, ya que ninguno presentan conflictos internos y son gobiernos estables.
- **Imagen externa:** Honduras obtuvo un puntaje de (3) porque de los 5 países analizados es el que tiene una imagen regular; mientras que Guatemala, El Salvador, Ecuador y Argentina poseen una buena imagen, por eso su puntaje de (4)
- **Seguridad:** De los cinco países analizados el que presenta una mayor inseguridad ciudadana es El Salvador, por tal razón el puntaje que merece es de (2), a Honduras,

Guatemala, Ecuador y Argentina se les otorgó un puntaje de (4) por tener una imagen de mayor seguridad.

- **Derechos humanos:** Tanto Honduras como Guatemala y Argentina contemplan más derechos fundamentales en su texto constitucional sobre un total de 57 derechos fundamentales incluidos en la Convención Americana sobre Derechos Humanos y en el Protocolo Adicional a la Convención, de los cinco países estudiados; por eso se les otorgó un puntaje de (3). A El Salvador y Ecuador por contemplar un número inferior de derechos de los 57 derechos fundamentales, se le otorgó una puntuación de (2).
- **Probabilidad de conflictos internacionales:** A cuatro de los cinco países objeto de estudio se les otorgó una puntuación de (4), puesto que ninguno de ellos presenta probabilidades de conflictos de tipo internacional, a excepción de Argentina con Inglaterra por el tema de las Malvinas, por tal razón se le dio un puntaje de (2).
- **Riesgos políticos:** Los cinco países investigados fueron calificados con un puntaje de (3), pues ninguno de ellos representa un riesgo para los exportadores e inversionistas extranjeros en cuanto a que no obtengan el pago por los bienes y servicios vendidos, o que no consigan el retorno de su capital y/o utilidades a causa de la inestabilidad económica, financiera o social.

#### 10.3.4. Factores Poblacionales

- **Población total:** Se calificó con un puntaje de (5) al país de mayor población, en este caso Argentina, seguido por Guatemala con un puntaje de (4), Ecuador con un puntaje de (3), Honduras con un puntaje de (2) y el último lugar está El Salvador con un puntaje de (1) y una población de 6'108.590 habitantes.
- **Crecimiento poblacional:** De los 5 países objeto de investigación el que mayor crecimiento poblacional presenta es Guatemala, por eso su puntuación de (5), seguido de El Salvador, con un puntaje de (4), Honduras con un puntaje de (3), Ecuador con un puntaje de (2) y Argentina con un puntaje de (1) su crecimiento anual poblacional del 1%.
- **Densidad poblacional:** De los 5 países estudiados el que presenta una mayor densidad poblacional es El Salvador, por eso se le otorgó una puntuación de (5). En segundo lugar está Guatemala con un puntaje de (4), le sigue Honduras con un puntaje de (3), Ecuador con un puntaje de (2) y el último lugar fue para Argentina con un puntaje de (1), por tener la menor densidad poblacional 14,4 Hab x Km<sup>2</sup>.
- **Concentración Urbana:** El país con mayor concentración urbana es Argentina con un 90%, por eso se le otorgó una puntuación de (5), seguido de Ecuador y Guatemala con una concentración urbana del 69% aproximadamente y un puntaje de (4). El Salvador con un

puntaje de (2) y una concentración urbana de 61%. Y finalmente Honduras con un puntaje de (1) por tener la menor concentración urbana (47%).

- **Concentración Rural:** De los países estudiados, el de mayor concentración rural es Honduras con un 53%, por tal motivo se le otorgó una puntuación de (2). El segundo lugar lo ocupa El Salvador con una concentración urbana de 39% y una puntuación de (3). En tercer lugar está Guatemala con una concentración rural de 32% y después se encuentra Ecuador con una concentración rural de 31% y un puntaje de (4). Finalmente encontramos a Argentina con el mayor puntaje (5) por tener la menor concentración rural (10%).
- **Sexo (género):** Está demostrado que las mujeres son quienes toman la decisión de compra en el hogar, por eso consideramos que el país de mayor puntaje en esta variable debe ser el que presenta una mayor población femenina y por ende mayores posibilidades de venta para cualquier producto de consumo masivo. En nuestro caso los 3 países estudiados presentan una distribución de géneros muy semejante, por eso a todos se les otorgo un puntaje de (3).
- **Rangos de edad:** Para determinar el puntaje de esta variable se tuvo en cuenta que la población de mayor consumo se encuentra en el rango de 15 a 64 años, teniendo en cuenta lo anterior, se le otorgó un puntaje de (5) a Argentina, seguido por Guatemala con un puntaje de (4); Ecuador, Honduras y El Salvador con una puntuación de (3) puesto que

presentan proporciones similares en la distribución por rangos de edad comprendidos entre los 15 a 64 años.

- **Tasa de alfabetismo:** El país con mayor tasa de alfabetización es Argentina con 97%, por tal motivo se le otorgó un puntaje de (5), seguido de Ecuador con un puntaje de (4), Guatemala con una tasa de 80%, y un puntaje de (3), Honduras con una tasa de 77%, y El Salvador Guatemala con una tasa de 71% y un puntaje de (1).

#### 10.3.5. Factores de Acceso al Mercado

- **Gravamen arancelario:** Esta variable es importante porque a menor gravamen, mayor será la posibilidad del producto de incursionar en un mercado extranjero. De los cinco países objeto de investigación, 4 de ellos presentan un gravamen arancelario de 15% para la pulpa de piña deshidrata, por tal motivo se les otorgó un puntaje de (3) y para Argentina por tener un mayor gravamen arancelario se le otorgó un puntaje de (2)
- **Confiabilidad en pagos:** Existe un alto grado de confianza en cuanto al pago de las exportaciones por parte de los cinco países investigados, por lo tanto se les concedió una puntuación de (4).

- **IVA:** Ecuador y Guatemala aplican un IVA de 12% sobre las importaciones y ventas de bienes y servicios, por esta razón se les otorgó una puntuación de (4). El salvador, que aplica un IVA de 13% se le otorgó un puntaje de (3). Honduras aplica un IVA de 15%, con un puntaje de (2). Y Argentina aplica un IVA de 21% tiene un puntaje de (1).
- **Normas de origen:** A los cinco países investigados se les otorgó un puntaje de (3) debido a que estos exigen normas de origen para los productos que se importen en dichos mercados. Lo anterior significa que para incursionar en estos mercados se debe certificar que el producto a exportar fue producido localmente, así algunos de sus insumos o materia prima se hayan importado.
- **Acuerdos internacionales:** Los cinco países objeto de investigación obtuvieron el mismo puntaje, el cual corresponde a (4) debido a que los cinco países establecieron acuerdos comerciales con Colombia.

### 10.3.6. Factores de Transporte

- **Navieras:** A los cinco países objeto de investigación se les otorgó un puntaje de (3) porque son muy similares en cuanto a la disponibilidad y acceso a las líneas marítimas.
- **Flete:** La mayor calificación es para Ecuador, con un puntaje de (5), seguido por Honduras con un puntaje de (4); Guatemala con un puntaje de (3); El Salvador con un puntaje de (2), y Argentina con un puntaje de (1) porque el costo del flete hacia ese mercados es el más alto de los cinco países investigados con un valor promedio de USD 1350.
- **Frecuencia:** Para todos los países investigados la frecuencia de las navieras es semanal, razón por la cual se les otorgó una puntuación de (3) a los cinco países.
- **Tiempo de tránsito:** El mejor tiempo de tránsito es el de Guatemala (7 días promedio), por eso su puntuación es de (5), después se posiciona Honduras con (8 días promedio) tiempo de tránsito y una puntuación de (4); Ecuador con un puntaje de (3), El Salvador con un tiempo de tránsito de 12 días y Argentina con un tiempo de tránsito de 23 días y un puntaje de (1)

### 10.3.7. Factores de Mercados

- **Segmento de mercado:** En los cinco países investigados el mercado más atractivo de mayores oportunidades para el producto es el mercado de consumo masivo, por eso se otorgó a cada país una puntaje de (4).
- **Medios de comunicación:** De los cinco países investigado, Argentina y Ecuador presentan un mejor desarrollo en las TIC's y las telecomunicaciones; por tal motivo se les otorgó un puntaje de (4); en seguida está Guatemala, en donde se han desarrollado bastante los servicios de Internet y correo electrónico; por tal motivo su puntaje es de (3). Después está El Salvador con un puntaje de (2); y por último Honduras en donde los servicios de telecomunicaciones son todavía deficientes, por eso se le otorgó una puntuación de (1).

### 10.3.8. Factores de Comercio Internacional

- **Total de exportaciones colombianas al país:** En primer lugar se encuentra Guatemala con un valor de MUSD 650, por eso se le otorgó un puntaje de (5). En segundo lugar se encuentra Ecuador con un valor de MUSD 450 y un puntaje de (4). En tercer lugar está El Salvador con un valor de MUSD 340, seguido por Argentina con un valor de MUSD 270 y por último Honduras con un valor de MUSD 250 y un puntaje de (1).

- **Total de exportaciones colombianas del producto al país:** De los cinco países investigados, el que mayor cantidad de pulpa de piña deshidratada exporta Colombia es Ecuador, con un valor de MUSD 43 y una puntuación de (4); seguido por Argentina con una puntuación de (3) y un valor de MUSD 22; lo siguen Honduras, Guatemala y El Salvador con un puntaje de 2. (No se registran exportaciones de pulpa de piña deshidrata hacia estos mercados desde Colombia)
- **Total Importaciones Del País:** De los cinco países investigados, el que más importa es Argentina, con un valor de MUSD 74.2002 y un puntaje de (5). En segundo lugar se encuentra Guatemala con un puntaje de (4), seguido de Ecuador con un valor de MUSD 25.200, Honduras con un valor de MUSD 13.460 y un puntaje de (2); y el último lugar es para El Salvador con un valor de MUSD 10.270, por eso se le otorgó un puntaje de (1).
- **Total de importaciones del producto:** De los cinco países investigados, el que mayores importaciones de fruta y sus derivados realiza es Argentina, por tal motivo se le otorgó una puntuación de (5), seguido por Ecuador con un puntaje de (4), Guatemala con un puntaje de (3), El Salvador con un puntaje de (2) y en último lugar se encuentra Honduras con un puntaje de (1) y unas importaciones del producto de USD 212.345.
- **Competencia Internacional:** En todos los sectores existe competencia, y ahora más que nunca, cuando hemos pasado de la internacionalización a la globalización de los mercados, en donde el mercado es el mundo. Por eso se habla de la tiranía de la elección

(hay exceso de oferta indiferenciada y el cliente no sabe que elegir). La guerra por la conquista de la mente de los consumidores es cada vez más agresiva. Por estas y otras razones, a los países investigados se les otorgó una puntuación de (3).

- **Competencia Nacional (PCC Local):** Existe una competencia local más fuerte en Argentina, por tal motivo su puntaje es de (2); en los demás países investigados la competencia es muy similar y no es tan numerosa, por eso se otorgó un puntaje de (3) a los otros 4 países objeto de estudio.

#### **10.4. PAÍS OBJETIVO**

Al realizar el análisis de los factores económicos, políticos, población, cultura, disponibilidad de transporte, mercados, condiciones de acceso al mercado y comercio internacional de la matriz de mercado para la piña deshidratada, y ponderando cada variable de acuerdo al grado de importancia para el análisis del mercado; podemos concluir que el país ganador es Guatemala, con un puntaje total de 4.94, seguido de Argentina con 4.89 puntos y Ecuador con un puntaje de 4.44.

## 11. ESTUDIO DE MERCADOS

### 11.1. PORTAFOLIO DEL PRODUCTO

#### 11.1.1. Generalidades del Producto

El producto que se pretende introducir al mercado Guatemala es la piña deshidratada producida por SENSAFRUIT. Este proceso consiste en eliminar el agua de la fruta manteniendo las características deseables dentro del valor nutricional adecuado.

En la actualidad SENSAFRUIT no cuenta con la planta de deshidratación, es por esto que se debe realizar la implementación de este proceso cumpliendo con todas las características sanitarias y de calidad para poder desarrollar el proyecto de internacionalización de esta nueva línea de producto.

*Figura 23. Piña deshidratada SENSAFRUIT*



Fuente: *SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S.*

Encontramos que por cada 55 gramos de piña deshidratada de SENSAFRUIT hay un contenido de:

**Tabla 5. Valor Nutricional de la Piña Deshidratada**

<b>(Una Porción de 55 gramos):</b>	
Energía	11.0 Kcal
Fibra	5.2 g
Proteínas	1.6 g
Hidratos de carbono	41.0 g
Lípidos	0.8 g

Fuente: frutas del Edén – valor nutricional de la piña deshidratada

El proceso de deshidratación consiste en retirar gran parte del agua que la piña contiene, esto con el objetivo de conservar la fruta. Al realizar el proceso se puede hablar de una reducción de tamaño cercana al 60%; sin embargo, si se realiza de una manera adecuada, sigue conservando gran parte de sus propiedades nutricionales.

Una de las razones secundarias por la cual se deshidratan las frutas es que al realizar este proceso se vuelve fácil y práctico el empaque y comercialización del mismo, esto permite que el producto pueda llegar con mayor facilidad a los diferentes nichos del mercado.

**Tabla 6. Pérdida de Líquido de la Piña**

	FRUTA	
	Fresca	Deshidratada
Peso	400 a 500 gr	160 a 180 gr
Humedad	65,38 %	

Fuente: frutas del Edén – valor nutricional de la piña deshidratada

**Tabla 7. Cambio Físico de la Piña**

CAMBIO FISICO DE LA PIÑA			
COLOR	AROMA	TAMAÑO	SABOR
Amarillo / café	Intenso	Se presenta reducción	Similar

Fuente: Frutas del Edén – valor nutricional de la piña deshidratada

### **11.1.2. Posibilidades de Consumo:**

Este producto se plantea como una solución para las largas jornadas de trabajo que dejan poco tiempo para el almuerzo. Teniendo en cuenta la facilidad de llevarlo a cualquier lugar y su contenido nutricional, se piensa en abordar la línea de *snaks*. De esta manera el producto representa una solución para el que desee comer algo sencillo y nutritivo.

La comercialización para la industria alimenticia que utilice nuestra piña deshidratada como materia prima para el desarrollo de su producto no se encuentra descartada; no obstante no es nuestro principal nicho a atacar del mercado de Guatemala.

De igual manera este producto puede ser utilizado como acompañante de cualquier bebida y como producto sustituto de cualquier clase de galleta o comida ligera.

### **11.1.3. Almacenaje:**

Para almacenar productos deshidratados es esencial cuidarlos de la humedad y de temperaturas elevadas. En nuestro proceso de selección de materiales se evidenció que la mejor manera de empaque para la piña deshidratada es utilizar bolsas de polietileno y empacarla al vacío; esto busca mantener los productos conservados durante el mayor tiempo posible. Dentro de la

implementación de planta de deshidratación se dispondrá de un espacio de almacenaje que cumpla con las condiciones anteriormente descritas, con el fin de mantener y asegurar la calidad del producto.

#### **11.1.4. Ventajas:**

- ❖ Largo tiempo de vida útil.
- ❖ Alto contenido nutricional.
- ❖ Posibilidad de almacenamiento por largos periodos de tiempo.
- ❖ Facilidad de consumirlo en cualquier lugar que se desee.
- ❖ Es un producto complementario por excelencia

#### **11.2. PRECIO**

El precio se determinó en base a la política de precios que tiene SENSAFRUIT, ésta consiste en aplicar un margen de utilidad del 27,65% a todos sus productos. La empresa decide manejar esta política de precios en base a que el término de negociación para la exportación de la piña deshidratada es FOB Barranquilla o FOB Cartagena. La única variación para el caso de exportación es cargar proporcionalmente a cada unidad a exportar los costos adicionales que se generen por la exportación como transporte, permisos, guías, seguros.

En base a lo anterior se decidió que el precio de venta será de USD \$0,53 centavos de dólar por cada bolsa de 55g. Teniendo en cuenta que se plantea una estrategia de precio de introducción (precio bajo) amparado en las características diferenciables del producto como: calidad de las materias primas, su presentación (empaquete), la construcción adecuada de marca y un correcto posicionamiento de la misma.

### **11.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Para la comercialización de la piña deshidratada producida por SENSAPRUIT, el canal más apropiado es el minorista (supermercados y tiendas) que es la principal vía para poder distribuir la fruta deshidratada. La selección de este canal de distribución también se encuentra fundamentada en las preferencias de SENSAPRUIT que buscan reducir los intermediarios entre la empresa y el consumidor final; esto con el único fin de poder tener un mayor control sobre las estrategias directas de comercialización con el cliente final y poder tener un *Feedback* efectivo.

Con esto se busca tener mayor acceso y conocimiento de la población de Guatemala. Una vez se genere el posicionamiento de la marca, se propone implementar canales de distribución que permitan atacar nuevos nichos de mercado.

### **11.4. COMPETENCIA**

Una parte fundamental de éste estudio tiene que ver con el análisis de la competencia, es por eso que a continuación haremos una breve reseña de las empresas con mayor influencia en el mercado de frutas deshidratadas en Colombia. Simultáneamente se recalca que a la fecha, ninguna de estas empresas está exportando sus productos a Guatemala, no obstante, se deben tener en cuenta al ser competidores potenciales en el mercado nacional.

1. **Frutos de los Andes:** empresa de frutas tropicales deshidratadas. Desde 2006 se encuentra registrada en la Asociación de Comercio Justo Internacional - IFAT. El anterior es un compromiso, no solo de papel, sino que se visibiliza en sus técnicas de producción, sus condiciones de trabajo, sus políticas.

Adicionalmente, Frutos de los Andes también es responsable con el ambiente. La compañía ha aplicado: Hazard Analysis Critical Control Point Practices (HACCP) en su fábrica.

Ahora la empresa trabaja en el reto de asegurar que todos sus productos sean orgánicos, para lo cual debe certificarse. Uno de los pasos para lograrlo es trabajar directamente con los proveedores de fruta, de forma que estos implementen y certifiquen su producción orgánica.

2. **Agrolight LTDA y su marca Naturals Fruits:** Es una empresa que inició en el año 2006 y desde entonces se dedica a la deshidratación de frutas tropicales. Ha obtenido certificaciones para mejorar sus productos, pero a diferencia de Frutos de los Andes, Agrolight tiene presencia en el mercado nacional y en países como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Lo

anterior indica que sin duda es un competidor directo de SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL SAS.

para AgroLight LTDA, es de vital importancia la calidad de vida de cada uno de sus empleados y colaboradores, por esta razón, también trabajan bajo las normas HACCP.

Agrolight también trabaja en función del cuidado del medio ambiente, por lo tanto se está certificando en normas ISO 14000. De lograr la certificación, sus clientes sentirán mayor seguridad y confianza a la hora de adquirir el producto. Pero además de mejorar frente a los clientes, con las normas ISO 14000 les permitirá avanzar en el posicionamiento de su marca dentro del mercado, que se verá reflejado directamente en el aumento de su capacidad de producción.

3. **Ecorgánicos de Colombia S.A.S.:** Esta compañía es la más fuerte de las citadas en esta tesis como competencia. Ecorgánicos de Colombia se dedica a la producción de alimentos, de materias primas básicas de la agroindustria, y de su comercialización internacional. Ofrece: productos orgánicos, productos naturales y alimentos agroindustriales. Adicionalmente tiene una actividad complementaria en la que elabora y comercializa extractos de plantas para industria farmacéutica y cosmética.

Las certificaciones internacionales que posee, como CONTROL UNIÓN Y BIOTRÓPICO, sumadas a la diversidad de los productos que oferta; indudablemente le da una ventaja competitiva.

Ecorgánicos de Colombia S.A.S. se distingue de las demás empresas nombradas, por el apoyo que brindan a pequeñas industrias y productores agrícolas, a quienes les dan la posibilidad de recibir asesorías y consultorías en la estructuración de proyectos productivos, y de importación de toda clase de maquinaria y equipos para su desarrollo empresarial. (Ecorgánicos, s.f., sección Nuestra Empresa).

Después de realizar el estudio de los competidores, logramos identificar que es una necesidad para la empresa tener en cuenta las certificaciones, pues al adquirirlas dan un sello de calidad y confianza al momento de exportar. Se recomienda inicialmente certificarse en ISO 14000, con el objetivo de ser más atractivos a los mercados internacionales.

#### **11.5. CLIENTES POTENCIALES**

- **Alimentos Express:** Proveedor de alimentos listos para servir en Guatemala, guacamol, ensalada clásica, ensalada completa, ensalada gourmet, lechuga rallada, espinacas, vegetales y frutas procesadas en general. Tel: (502) 2473-2967, 2473-2969, ciudad de Guatemala.

- **Conserva S.A.:** Envasadora de alimentos y conservas. Envasado de frutas y verduras. 10 Avenida 15-63 Zona 10 Tel: (502) 2368-2782, Ciudad de Guatemala.
- **Primavera:** Supermercado de frutas y verduras en Ciudad de Guatemala. 1 Avenida 1-56 Zona 9. Tel: (502) 2368-2781 / 5519-1602, Ciudad de Guatemala.
- **Súper verduras S.A.:** Es un súper mercado de barrio que atienden personalmente para proveer alimentos seleccionados diariamente. Encontrarás también especialidades y alimentos que faciliten tu vida. Cuentan con despachos a su casa o a su oficina. 13 Calle 4-44 Zona 10. Centro Comercial La Llave Tel: (502) 2363-2682. Ciudad de Guatemala. (Deguate.com, s.f.)

## 11.6. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

Se recomienda seguir una estrategia de enfoque (concentrarse en un segmento del mercado de consumo masivo de Guatemala), siguiendo una estrategia de diferenciación en marketing y especialización de producto, con el propósito de alcanzar mayores cuotas de mercado y una mejor rentabilidad a largo plazo.

- **Estrategia de producto**

El producto a exportar es pasteurizado, sin preservantes, 100% natural, producido con las mejores materias primas del mercado Colombiano. Es un producto que se presenta como una solución a las largas y arduas jornadas de trabajo que imposibilitan a las personas tener una comida saludable, es por eso que SENSAFRUIT Piña Deshidratada se introducirá al mercado de Guatemala como una comida ligera con alto contenido nutricional que permitirá ser una solución práctica y saludable a la mano de cualquier persona. La presentación del producto que será introducida al mercado de Guatemala contara con un empaque de polietileno con 55 gr de contenido de piña deshidratada.

- **Estrategia de precio**

SENSAFRUIT utilizara una estrategia de precio bajo amparado en las características diferenciables del producto como: calidad de las materias primas, su presentación (empaque), la construcción adecuada de marca y un correcto posicionamiento de la misma, teniendo en cuenta que se busca tener una rápida penetración del mercado, y lograr explotar al máximo la capacidad instalada de la planta, es por esto que el precio de venta será de USD \$ 0,53 centavos de dólar. La estrategia de precio está basada en que el término de negociación a utilizar será FOB Barranquilla o FOB Cartagena.

- **Estrategia de venta**

Proporcionar un trato especial a los clientes iniciales que consiste en un sistema de pago del 50% al momento de recepción del pedido y el 50% restante al momento de entrega del producto en el puerto acordado. El valor agregado que ofrece SENSAPFRUIT está basado en la participación activa de la empresa en procesos de retroalimentación y servicio posventa dirigido a los clientes finales, por medio de la implementación de la página web de la empresa, que permitirá a los clientes ser parte activa del proceso de la empresa, y al mismo tiempo encontrar diferentes usos y utilidades que se le pueden dar al producto.

- **Estrategia de promoción**

El nombre de marca corporativo, como el nombre de marca del producto son muy importantes en la comunicación y la promoción del mismo, por eso el nombre de la empresa será SENSAPFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL SAS. y la marca del producto será SENSAPFRUIT, se hará uso de los medios electrónicos mediante la creación de una página web, en donde se podrá encontrar información sobre la empresa y el producto.

Se planeará y organizará la asistencia a ferias especializadas del sector, con el propósito de contactar nuevos compradores y mercados para el producto, además de proporcionar visibilidad a la marca y a la compañía. Adicionalmente se pretende la búsqueda de un representante de la marca que se encargue de contribuir con la penetración del mercado en Guatemala, siendo de esta manera un canal directo de comunicación entre el cliente y la empresa.

## **11.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Al realizar el estudio de mercados enfocado a la exportación, se puede concluir que:

- 1) La idea de negocio de SENSAFRUIT es innovadora en el mercado, lo cual la hace atractiva frente al consumidor final en mercados como el de Guatemala.
- 2) El proyecto tendrá una ventaja competitiva con respecto a otros mercados y productos, ya que su valor agregado promueve al mejoramiento de la calidad de vida y participa con políticas de responsabilidad socio-ambiental.
- 3) Será un proyecto que incentiva la producción, comercialización y exportación de la piña deshidratada con algunos procesos que tecnifican, amplían con más fuerza el producto y mejoran el sector.
- 4) La presentación al mercado del proyecto, debe ir acompañada de buenas estrategias de marketing para garantizar una entrada exitosa al mercado. Con participación, posicionamiento y el conocimiento de la misma se puede cumplir el objetivo y también disminuir los riesgos operativos.
- 5) Se debe trabajar arduamente para adquirir las certificaciones de calidad del producto y medioambientales, éstas contribuyen directamente a: dar confianza y credibilidad a los clientes de SENSAFRUI posicionar la marca y aumentar las ganancias y la producción.

## **11.8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En base a la información obtenida mediante la inteligencia de mercados encontramos que nuestro mercado objetivo es el país de Guatemala, esto en base a las diferentes variables evaluadas que permitirán lograr de manera clara segmentar nuestro mercado, y crear una cultura de una alimentación sana desde las edades tempranas.

### **11.8.1. Mercado Objetivo**

Guatemala es un país centro americano con costumbres similares a las Colombianas, con preferencias sobre las frutas tropicales como la piña, Es importante resaltar que el país centroamericano carece de la producción de frutas deshidratadas, y que la importación de las mismas es baja; tendremos una ventaja significativa.

De esta manera, con la presentación de 55gr, y nuestro precio introductorio de USD \$532 centavos de dólar impactaremos el mercado ofreciendo una solución alimenticia práctica y saludable, a la cual se puede acceder fácilmente.

Sin embargo se plantea iniciar la penetración del mercado de Guatemala focalizando las estrategias en un nicho más específico como lo es Nueva Guatemala de la asunción (Ciudad de Guatemala), ya que es la ciudad capital y cuenta con características culturales, económicas y poblacionales, entre otras que permitirán hacer más sencilla la introducción de nuestro producto.

### 11.8.2. Generalidades de Guatemala

La República de Guatemala, está situada en una posición privilegiada en el Istmo Centroamericano, tiene fronteras con México (960 Km), al norte y al oeste, con Belice (266 Km), el Mar Caribe (148 km) y Honduras (256 km) al este, al suroeste con El Salvador (203 km) y al sur con el Océano Pacífico (254 km). Guatemala es la tercera nación en tamaño en la región centroamericana y es el país más poblado. Su territorio está dividido en 22 departamentos, su capital, Ciudad de Guatemala. (Falcón, s.f., sección perfil de país: Guatemala)

### 11.8.3. Características Generales

- ❖ **Superficie:** 108.889 km<sup>2</sup>
- ❖ **Capital:** ciudad de Guatemala (3.2 millones de habitantes)
- ❖ **Principales ciudades:** xela, escuintla, Retalhuleu, puerto barrios, Chimaltenango, antigua Guatemala
- ❖ **Población:** 16 M habitantes
- ❖ **Densidad:** 138,4 habitantes/km<sup>2</sup>
- ❖ **Crecimiento de la población:** 2,4%
- ❖ **Coefficiente de gini:** 53,5
- ❖ **Población urbana:** 64%
- ❖ **Población femenina:** 51,2%
- ❖ **Esperanza de vida al nacer:** 71,2 años

- ❖ **Población económicamente activa (PEA):** 6 millones
- ❖ **Tasa desempleo:** 4.1 %
- ❖ **Religión:** católicos
- ❖ **Idioma:** Español
- ❖ **Moneda:** Quetzal (8 quetzales/us\$)
- ❖ **Horario laboral:** 8 horas de 8 am - 12 pm y de 2 pm - 6 p.m.

(Oficina Económica y Comercial de España, s.f., sección situación geográfica)

#### **11.8.4. Acuerdos Comerciales**

##### **11.8.4.1. Triángulo Norte de Centroamérica (G-3)**

Es un Acuerdo suscrito por los Presidentes de Guatemala, Honduras y El Salvador, sobre la apertura del Sistema de Libre Comercio. Con el fin de fortalecer la integración de Centroamérica y de sus habitantes. Dentro de los aspectos que se incluyen en el Acuerdo, comprenden:

- ❖ Facilidades de migración
- ❖ Control vehicular
- ❖ Aspectos sanitarios

- ❖ Facilidades aduanales
- ❖ Eliminación de cobros
- ❖ Eliminación total de control aduanero
- ❖ Facilidades para movimientos de capital

(Banco Central de Reserva de El Salvador, s.f., sección de Triángulo Norte Centro América)

## **11.8.5. Mercadeo de Productos y Servicios en Guatemala**

### **11.8.5.1. Distribución**

Las firmas extranjeras que deseen vender sus productos en Guatemala deberán seleccionar un representante o distribuidor calificado y competente, un distribuidor bien posicionado es mejor que un local comercial, cerca de la mitad de las firmas que vende en este país lo hace por este medio y la otra mitad vende directamente a los compradores locales.

Cuanto mayor sea la necesidad de efectuar mercadeo pre-venta y de brindar servicios post-venta, mayor será la conveniencia de que el ingreso al mercado guatemalteco sea a través de un agente o distribuidor, que en la mayoría de los casos exigen la exclusividad en la comercialización de los productos.

En Guatemala existen algunos distribuidores que se han especializado en manejar productos, la selección apropiada requiere tiempo y esfuerzo, pero es un medio muy conveniente para la distribución de los productos.

El mercadeo directo se utiliza básicamente en la venta de productos específicos o servicios. La obtención de contratos gubernamentales es extremadamente difícil a menos que se realice a través de un agente guatemalteco, ya que los procedimientos son complejos y burocráticos por la ambigüedad de las reglas, lo cual permite diversas interpretaciones. Se espera que con la nueva legislación se mejore ésta situación. (Proexport Colombia, 2008, sección de Distribución)

#### **11.8.5.2. Técnicas de Mercadeo**

Los tres factores más importantes que afectan las decisiones de compra son el precio, servicio y calidad. El rótulo "Made in USA" presenta una fuerte ventaja sobre cualquier otro producto situado en el mercado de Guatemala.

Las ventas directas a los usuarios finales, importadores, mayoristas y minoristas son usualmente exitosas cuando el producto es bastante conocido o cuando hay un número limitado de compradores.

Las ventas directas son generalmente sustentadas con publicidad local, campañas promocionales de ventas, folletos técnicos o ilustrados, visitas a vendedores y en algunos casos con muestras.

Los anuncios sobre productos se hacen a través de periódicos, revistas, radio y televisión, las carteleras o pancartas han sido ampliamente utilizadas en los últimos años.

Las ventas a través de agentes y distribuidores locales son muy efectivas en la penetración exitosa del mercado. Los usuarios finales y minoristas no tienen ni la experiencia ni el tiempo para importar directamente o manejar trámites aduaneros, lo cual requiere de bastante tiempo. (Proexport Colombia, 2008, sección de Técnicas de Mercadeo, pág. 43)

#### **11.8.6. Logística y Transporte**

Guatemala es una república de América Central que limita al norte y al oeste con México, en una extensión de 962 kilómetros, al este con Belice en una extensión de 266 kilómetros y con el Golfo de Honduras, al sureste con Honduras y el Salvador en una extensión de 256 kilómetros y 203 kilómetros respectivamente y al sur con el Océano Pacífico. Guatemala cuenta con un área de 108.890 km<sup>2</sup> de los cuales 108.430 km<sup>2</sup> pertenecen a terreno sólido y 460 km<sup>2</sup> pertenecen a aguas territoriales.

El país cuenta con infraestructura portuaria, tanto en la Costa Pacífica como en la costa Atlántica, razón por la cual es considerado como plataforma logística alterna para ingresar a los países vecinos, a través de la red de carreteras.

En la actualidad cuenta con una red de carreteras de 15.000 Kilómetros de extensión, de los cuales el 40% que corresponde a 6.000 kilómetros se encuentra pavimentado y el 60% que corresponde a 9.000 kilómetros se encuentra sin pavimentar. Las principales carreteras de Guatemala son la Carretera Interoceánica que atraviesa el país de oriente a occidente entre los océanos Atlántico y Pacífico y la Carretera Panamericana que une a México con Panamá.

Los ferrocarriles de Guatemala comprenden un total de 886 kilómetros y conectan la capital del país con los puertos de San José en el Pacífico, Puerto Barrios en el Atlántico y con Ciudad Tecún Umán en la frontera con México. Así mismo, cuenta con una amplia oferta de transporte de carga y de pasajeros que atiende todos los departamentos. (Proexport Colombia, 2008, sección de Logística y Transporte, pág 62)

#### **11.8.6.1. Acceso Marítimo**

La infraestructura portuaria de Guatemala está compuesta por 2 puertos principales. El Puerto de Santo Tomás de Castilla y Puerto Quetzal. Sin embargo, desde Colombia los puertos

que concentran el tráfico marítimo son los puertos de Santo Tomás de Castilla, Puerto Quetzal y Puerto Barrios, con extensión de servicios desde estos puertos hacia Ciudad de Guatemala.

El Puerto de Santo Tomás de Castilla se caracteriza por el manejo de carga contenedorizada, es considerado el puerto más importante de Guatemala por volumen de mercancías industriales.

Puerto Quetzal se encuentra ubicado a 100 Kilómetros de ciudad de Guatemala en la Costa Pacífica. Posee una moderna infraestructura portuaria de 6 muelles y una amplia oferta de servicios para carga general sólida y líquida, carbón y gas. No obstante, su capacidad de bodegaje es limitada, por lo que comúnmente la mercancía se almacena en depósitos en Ciudad de Guatemala o directamente en los depósitos industriales.

Los puertos mencionados concentran el 80% del tráfico marítimo, y cabe resaltar que por contar con puertos en los dos océanos, alrededor del 90% de la carga que ingresa al país se hace por vía marítima. (Proexport Colombia, 2008, sección de Acceso Marítimo, pág 62)

#### **11.8.6.2. Acceso Aéreo**

Guatemala cuenta con un total de 402 aeropuertos, de los cuales 12 se encuentran pavimentados y 309 sin pavimentar. El principal aeropuerto de Guatemala, es el Aeropuerto Internacional de La Aurora.

El Aeropuerto Internacional de la Aurora se encuentra ubicado en Ciudad de Guatemala y concentra el 93% del tráfico de pasajeros y de carga que se maneja en el país. El aeropuerto posee servicios de almacenaje en frío para paquetes pequeños, sin embargo no puede mantener la carga por más de un día en la terminal, lo que obliga al aeropuerto a tener Bodegas en la ciudad para el almacenaje que no pase de 90 días. (Proexport Colombia, 2008, sección de Acceso Aéreo, pág. 63)

### **11.8.6.3. Transporte por Carretera**

Se debe tener en cuenta que cada país establece el Peso Máximo Vehicular para el tránsito de los diferentes vehículos por las carreteras nacionales. Estos reglamentos son generalmente expedidos por los Ministerios de Transporte. Su incumplimiento acarrea sanciones a los dueños de los vehículos.

Para efectos prácticos, en Guatemala el peso permitido para el tránsito de contenedores es de 20' y 40' TON. El tránsito de vehículos con sobrepeso en las carreteras podrá ser sancionado

con multas hasta de USD 7.000. (Proexport Colombia, 2008, sección de Otros Aspectos Importantes para el Manejo Logístico en Destino, pág. 64)

#### **11.8.6.4. Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías**

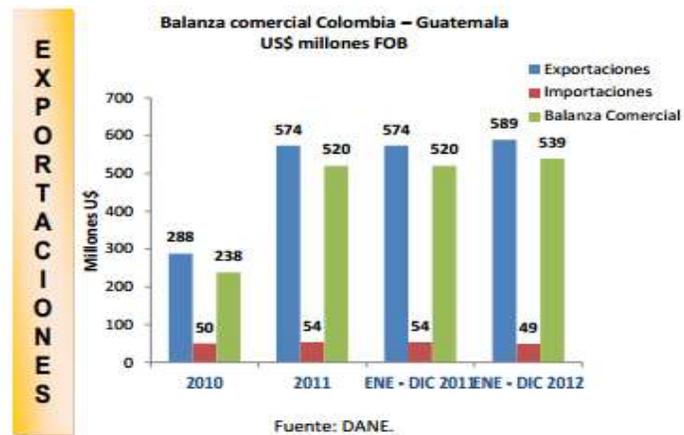
En la práctica, para la importación de cualquier mercancía, procedente de cualquier lugar del mundo, se exigen la factura comercial y el documento de embarque legalizados por la Embajada de Guatemala en el país de origen de la mercancía. Para la tramitación de la importación se requieren los servicios de un agente de aduanas en Guatemala, aunque en la actualidad la póliza electrónica ha facilitado enormemente las operaciones. (Proexport Colombia, 2008, sección Otros Aspectos Importantes para el Manejo Logístico en Destino, pág. 64)

### **11.9. BALANZA COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y GUATEMAL**

- ❖ Guatemala fue el importador número 83 del mundo en el 2012. Participó con 0,1% (US\$16.978,7) de las importaciones mundiales.
  
- ❖ Su principal proveedor en 2012 fue Estados Unidos con una participación del 38,1% (US\$6,462 millones) México con 11,3% (US\$1.915,6 millones) y China con una participación de 7,5% (US\$1.265 millones).

- ❖ Las exportaciones colombianas a Guatemala alcanzaron los US\$588,8 millones en 2012, 2,7% más que en 2011 (US\$573,5 Millones).
  
- ❖ En el 2011 el segmento mineras representó el 31,4% de las exportaciones colombianas a Guatemala. En el 2011 representó el 30,5%.
  
- ❖ Durante 2012, 543 empresas colombianas exportaron sus productos no mineros a Guatemala por monto superior a los (US\$10.000).
  
- ❖ Oportunidades en los siguientes sectores: Agroindustria (alimentos para animales, atunes frescos, congelados o refrigerados, crustáceos y moluscos, derivados del café, frutas frescas, entre otras), Manufacturas (accesorios, artículos de hogar y de oficina, llantas y neumáticos, metalurgia, plásticos (envases/empaques), entre otras), Prendas de vestir (bisutería, calzado, cuero, jeanswear, ropa sacual, ropa de control, entre otras), Servicios (aplicaciones móviles, audiovisual (publicidad), industria gráfica y editorial, ingeniería, turismo de salud). (Proexport Colombia, s.f., pág 2)

**Figura 24. Balanza Comercial Colombia- Guatemala**

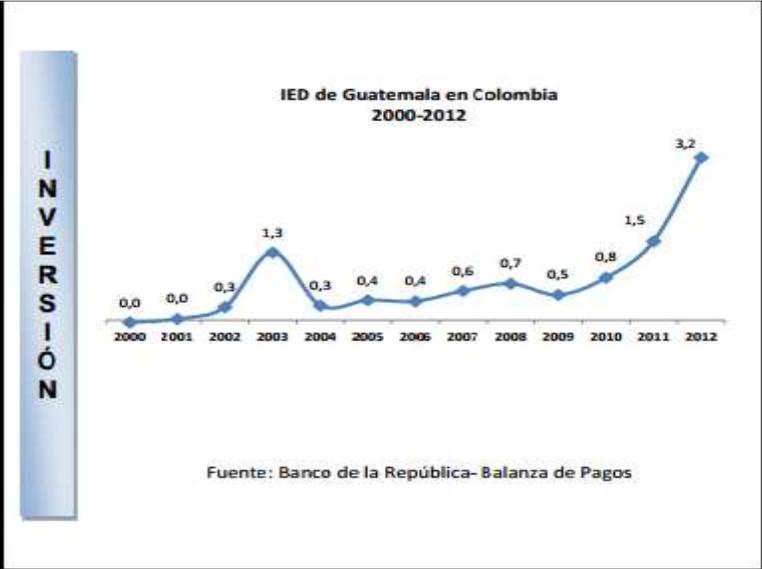


Fuente: Proexport Colombia. (s.f.). *Guatemala*. (pág. 2). Colombia.

- ❖ Según las cifras de inversión por Balanza de Pagos del Banco de la República, Guatemala registra un acumulado de IED en Colombia de US\$9,9 millones entre el período de 2000 y el 2012. Entre los mayores picos de IED provenientes de Guatemala a Colombia se encuentran los años 2003 y 2012, con US\$1,3 y US\$3,2 millones respectivamente.
- ❖ Guatemala se ubicó en la posición 46 de fuentes de IED mundial en Colombia durante el período 2000 - 2012, representando cerca del 0,02% del total de la inversión del mundo en Colombia.
- ❖ Según FDI Markets, registra dos proyectos de inversión Greenfield de Guatemala en Colombia, en los sectores de electrónicos de consumo y Químicos.

❖ Se destacan los casos de inversión de Fogel Andina (Maquinaria y Equipo) y Hospiteum Corporación(Hotelería). (Proexport Colombia, s.f., pág 2)

*Figura. 25. Inversión*



Fuente: Proexport Colombia. (s.f.). *Guatemala*. (pág. 2). Colombia.

- ❖ Con más de 1,1 millones de salidas al exterior, Guatemala ocupó el puesto número 86 en emisión de turismo en el mundo.
- ❖ Los principales destinos de los viajeros guatemaltecos en 2011 fueron El Salvador, con 546 mil viajeros y Estados Unidos, con 224 mil viajeros.

- ❖ El Salvador es, con gran ventaja, el primer destino de los viajeros guatemaltecos en Latinoamérica, seguido por Nicaragua, Costa Rica y México.
- ❖ Colombia es el sexto país en llegadas de los guatemaltecos con 10.894 viajeros en 2011 y un incremento del 26,4% respecto a 2010.
- ❖ En 2012, Guatemala fue el vigésimo segundo mercado emisor hacia Colombia, con una participación de 0,62% sobre el total de llegadas de viajeros extranjeros a Colombia.
- ❖ En 2012, Bogotá siguió siendo el principal destino reportado por los viajeros de Guatemala con 54,5% seguido por Medellín con 13,3% y Cartagena con 11,5%.
- ❖ Guatemala es el cuarto emisor desde Centroamérica a Colombia con un 12,2% de participación en las llegadas de viajeros desde esa región de 2012.
- ❖ Oportunidades: En turismo cultural, el nicho de ferias y fiestas y turismo religioso son los dos principales sub-segmentos que podrían tener una oportunidad, debido a la “cultura similar” y a la amplia oferta colombiana. Ciudades como Bogotá, Medellín y Cali son destinos que pueden resultar muy atractivos para los viajeros guatemaltecos, en actividades culturales, de esparcimiento y compras. (Proexport Colombia, s.f., pág 2)

## **12. ESTUDIO TÉCNICO**

### **12.1. DESARROLLO DEL NEGOCIO**

#### **12.1.1. Aspecto Legal de la empresa en Colombia**

Para exportar la piña deshidratada a Guatemala se hará por medio de la empresa SENSAFRUIT EL SABOR DE LO NATURAL S.A.S. La Sociedad por Acciones Simplificada es una figura flexible y permite desarrollar fácilmente el objeto social lícito, que es exportar piña deshidratada a Guatemala.

La ley 1258 de 2008 estableció en su artículo 46 que a partir de su entrada en vigencia NO se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la ley 1014 y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

El artículo 5 de esta misma ley indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

- 1) Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).

- 2) Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras iniciales de la palabra, en este caso S.A.S.
- 3) El domicilio principal de la sociedad y de las sucursales que se constituyan.
- 4) El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 5) Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
- 6) El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- 7) La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal

(Cámara de Comercio de Cali, 2008, párr. 3)

## 12.2. ANÁLISIS DOFA

El diagnóstico previo a este análisis se realizó de manera informal en conversaciones con los accionistas y el gerente de la empresa SENSAFRUIT en las diferentes reuniones que se dieron a lo largo del desarrollo de este plan exportador, ya que por condiciones de tiempo fue imposible realizarse de manera formal como lo requiere el desarrollo del proyecto, de igual manera el autor del proyecto plasmo las diferentes ideas y percepciones de los propietarios de la empresa en el análisis DOFA que se encuentra a continuación.

Con miras a identificar anticipadamente la situación referente al entorno al que nos enfrentaremos, se considera pertinente elaborar un análisis DOFA, con el cual ayudaremos a reforzar las bases de nuestro plan exportador de piña deshidratada a Guatemala.

*Tabla 8. Debilidades de la matriz DOFA*

<b>DEBILIDADES</b>
Desconocimiento empírico del comportamiento del consumidor Guatemalteco.
Ausencia de publicidad en medios masivos de comunicación.
El sector ha mostrado una escasa incursión en los principales mercados Internacionales.

Vulnerabilidad ante posibles fluctuaciones cambiarias a la baja.
La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales.
Posición geoestratégica en desventaja frente a Costa Rica para atender el mercado de Guatemala.
Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.
Consumo nacional poco exigente.
Los elevados precios interiores desincentivan la exportación.

Fuente: Autor del proyecto

***Tabla 9. Oportunidades de la matriz DOFA***

<b>OPORTUNIDADES</b>
Tendencia de crecimiento de la demanda mundial.
Incremento de la demanda en los países con capacidad de gasto, convirtiéndose en una

nueva opción comercial.
Hábitos de consumo con un incremento de la demanda de: productos nutritivos o enriquecidos, productos naturales y orgánicos o nuevas formas de presentación y envasado.
Posibilidad de acceso a mercados de TLC.
Reposicionamiento del campo e incremento de la importancia del mismo en Colombia.
Aportar a la comunidad guatemalteca un producto saludable que enriquezca su ingesta diaria de vitaminas y minerales.
Abrir camino a nuevas oportunidades de exportar otras frutas propias de nuestra región.
Incrementar el deseo de los centroamericanos por consumir productos saludables que les permitan cuidar su salud.

Fuente: Autor del proyecto

***Tabla 10. Fortalezas de la Matriz DOFA***

<b>FORTALEZAS</b>
Se está generando conocimiento específico en el cultivo de la piña y se está transfiriendo a través del SENA y ASOHOFRUCOL.
Disponibilidad de un terreno apto para cultivar y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.

Cinco municipios acumulan el 62% de la producción nacional, concentrando conocimiento específico en este cultivo.
Condiciones ambientales muy favorables para el cultivo de la piña.
Disponibilidad de mano de obra.
Se cuenta con maquinaria de última tecnología para la realización de todo el proceso de deshidratación.
El manejo detallado de los tiempos de cada parte del proceso, desde el comienzo hasta que el producto llegue a las manos del consumidor. El margen de error en el cumplimiento de los pedidos será mínimo.
Al ofrecer la piña en presentación deshidratada se está reduciendo a cero la posibilidad de que un producto que ha sido enviado en perfecto estado se descomponga durante el trayecto.
Se vende un producto novedoso y saludable.
El producto tiene calidad garantizada desde un comienzo, es decir, se está ofreciendo un paquete de piña deshidratada que ha sido vigilado y controlado desde la siembra hasta el momento en que llega a las manos del consumidor.

Fuente: Autor del proyecto

***Tabla 11. Amenazas de la matriz DOFA***

<b>AMENAZAS</b>
Concentración de las importaciones en ocho países que suponen el 75% del comercio mundial.

Barreras de comercio internacional (sanitario, comerciales).
Aumento de la producción mundial (excepto Ecuador y Costa Rica en el último periodo).
Exigencias de las grandes cadenas: volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing, precio muy competitivo, músculo financiero y garantía legal.
Cambio climático.
La competencia de países desarrollados y altamente tecnificados, ya que estos pueden tener ventaja en precio o calidad.
Las demás frutas en presentación deshidratada que se encuentren en los puntos de venta; incluso en ocasiones la misma piña en presentación tradicional, con cáscara y hojas.
Presencia de gran volatilidad en el comportamiento del dólar que será la moneda de negociación, esto nos representará variaciones en los márgenes de ganancia.

Fuente: Autor del proyecto

### **12.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN**

#### **12.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

**Tabla 12. Matriz Evaluación de Factores Internos**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)</b>			
<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Conocimiento específico en el cultivo de piña	0.08	3	0.24
Procesos con altos estándares de productividad	0.15	4	0.60
Eliminación de la posibilidad de daño del producto en el proceso de envío al destino final	0.02	3	0.06
Producto saludable y novedoso	0.03	4	0.12
Producto de alta calidad	0.15	4	0.6
Materia prima de la mejor calidad	0.2	4	0.8
Precio de venta competitivo	0.1	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>			
Poco conocimiento de la cultura alimenticia de los guatemaltecos	0.1	1	0.1
Poca experiencia en exportaciones	0.13	3	0.39
Poco conocimiento del mercado	0.07	1	0.07
<b>TOTAL MEFI</b>			<b>3.28</b>

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con la evaluación de los factores internos se puede concluir que la empresa SENSAPRUIT S.A.S. ocupa una buena posición en lo concerniente a las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, esto permite augurar un muy buen desarrollo de la organización dentro del mercado Guatemalteco.

### 12.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

*Tabla 13. Matriz Evaluación de Factores Externos*

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)</b>			
<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incurción en mercados con alta demanda	0.14	3	0.42
Aprovechamiento de las costumbres alimenticias de los guatemaltecos	0.06	2	0.12
Posibilidad de incursionar con nuevas frutas deshidratadas	0.05	3	0.15
Satisfacer un mercado poco explorado	0.11	4	0.44
Aprovechar el poder adquisitivo del país	0.15	3	0.45
Generar altas utilidades para los accionistas	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
El ingreso al mercado de empresas con mayor experiencia, recorrido y reconocimiento	0.1	3	0.3
Productos de calidades inferiores a un mejor precio	0.1	4	0.4
Otras frutas deshidratadas que sirvan como productos suplementarios	0.04	4	0.16
Fluctuaciones del dólar	0.1	2	0.2
Preferencia por frutas en su estado natural	0.05	4	0.2
<b>TOTAL MEFI</b>			<b>3.14</b>

Los factores externos en los que están clasificadas las oportunidades y amenazas presentan grandes oportunidades para la empresa SENSAPRUIT S.A.S.; sin embargo, es importante trabajar de manera constante para mejorar y potencializar las oportunidades hasta el momento descubiertas, teniendo en cuenta que éste es un mercado muy competitivo en el que no es posible dejar de lado ningún detalle.

#### **12.4. EL PROCESO DE DESHIDRATACIÓN**

El proceso de deshidratación es una forma de conservar los alimentos, y consiste en extraer gran parte de la humedad de la fruta para evitar el proceso de descomposición natural. Es de esta manera como logramos acceder con nuestros productos a mercados distantes, teniendo productos de más larga duración.

Para nuestro proyecto el proceso de deshidratación fue elegido en base a diferentes criterios que son importantes para la organización como: costo de implementación, facilidad del proceso y calidad obtenida del producto terminado. Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionó el proceso de:

##### **12.4.1. Deshidratación por aire caliente**

El proceso de deshidratación por aire caliente es la forma más apropiada por costos, sencillez de producción y fácil adaptación para realizarlo en otros productos. Este método consiste en bajar la presión del vapor del agua en el aire que rodea el producto a deshidratar, es decir, por debajo de la presión saturada que se encuentra en la fruta. Existen dos formas de hacerlo: por partidas o de forma continua.

Estos procesos cuentan con gran variedad de equipos:

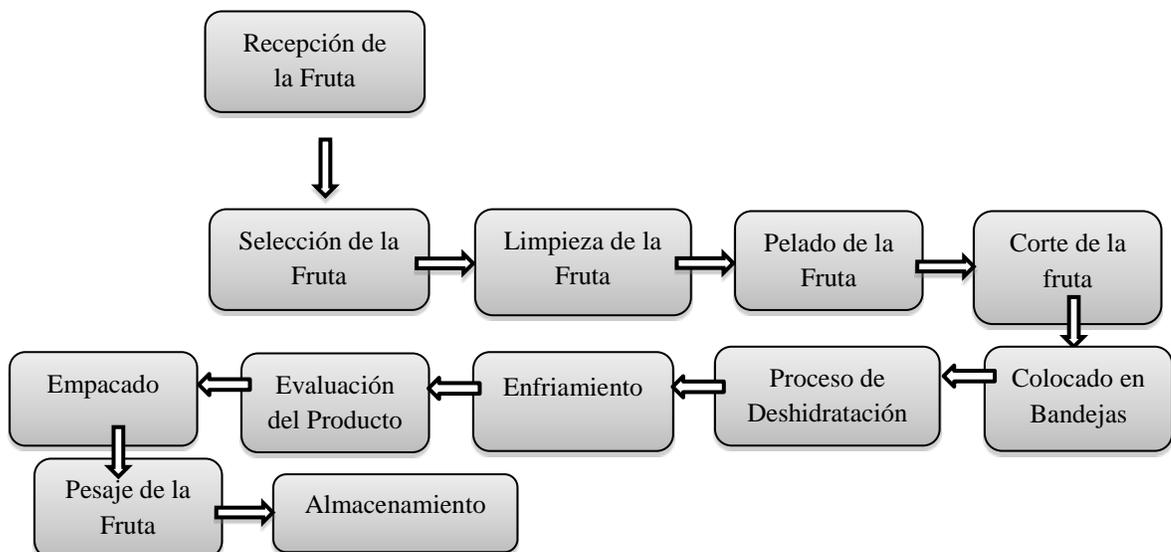
- ❖ Túneles.
- ❖ Desecadores de bandeja u horno.
- ❖ Desecadores de tambor o giratorios.
- ❖ Desecadores neumáticos de cinta acanalada.
- ❖ Desecadores giratorios.
- ❖ Desecadores de cascada.
- ❖ Desecadores de torre.
- ❖ Desecadores en espiral.
- ❖ Desecadores de lecho fluidificado.
- ❖ Desecadores de tolva.
- ❖ Desecadores de cinta o banda.

Estos equipos están diseñados de tal forma que suministren un elevado flujo de aire en las fases iniciales del proceso, que luego se va reduciendo conforme se desplaza el producto sometido a deshidratación. (Infoagro, s.f., sección de Deshidratación por Aire)

## 12.5. PROCESO INDUSTRIAL

La empresa que se proyecta en este trabajo es una empresa mixta, productora y comercializadora que realiza el proceso completo hasta su exportación a Guatemala y posteriormente a otros países del mundo. Teniendo en cuenta esto, se considera que el proceso industrial es un punto básico para la estructuración de SENSAFRUIT S.A.S.

*Figura. 26. Ciclo de producción*



Fuente: Autor del proyecto

Las diferentes etapas del ciclo de producción se diseñaron en base al proceso normalmente realizado en el mercado, con modificaciones que permiten garantizar la calidad de nuestro producto terminado, todo esto conservando las debidas normas de seguridad industrial.

Las etapas en que se ha dividido este proceso industrial son las siguientes:

1. Recepción de la materia prima
2. Selección de la materia prima
3. Limpieza de la piña
4. Pelado de la piña
5. Corte de la piña
6. Colocación en bandejas
7. Proceso de deshidratación
8. Enfriamiento
9. Evaluación del producto
10. Empaque y embalaje
11. Pesaje de las cajas
12. Almacenamiento

### 12.5.1. Planta de Personal

*Tabla 14. Planta de personal SENSAFRUIT*

	<b>LABOR</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Operario 1	Descargue y almacenamiento de materia prima	Línea # 2
Operario 2	Descargue y almacenamiento de materia prima	Línea # 2
Operario 3	Proceso de selección y lavado de la fruta	Línea # 1
Operario 4	Proceso de selección y lavado de la fruta	Línea # 2
Operario 5	Supervisión de los procesos de corte y traslado del material a bandejas	Línea # 1
Operario 6	Supervisión de los procesos de corte y traslado del material a	Línea # 2

	bandejas	
Operario 7	Recepción del producto de la línea de producción y empaque	Línea # 1
Operario 8	Recepción del producto de la línea de producción y empaque	Línea # 2
Operario 9	Embalaje de productos terminados y almacenamiento	Línea # 1
Operario 10	Embalaje de productos terminados y almacenamiento	Línea # 2

Fuente: Autor del proyecto

Los operarios uno y dos estarán disponibles mientras no se realicen actividades de cargue y descargue de materia prima o mercancía, es por esto que como función secundaria tendrán suplir o apoyar cualquiera labor que así lo requiera

### **12.5.2. Empaques**

Los empaques son recubrimientos que contienen el producto, buscan conservar su calidad y facilitan su comercialización.

El empaque puede ser:

1. **Primario:** contiene el producto de forma individual. En el caso de la piña deshidratada, se usarán bolsas de polietileno con capacidad de 60 gr. y en ellas estará impresa, la marca SENSAPRUIT. El país en este caso Colombia, y el producto tendrá: la fecha de producción y de vencimiento, el código de barras y la información nutricional necesaria para poder comercializarlo. Éstas deben ser de aproximadamente 15 cm de largo, 7.5 cm de ancho y 2,5 cm de grosor. El costo aproximado de una bolsa es de \$30 pesos.

2. **Secundario:** se utilizarán cajas de cartón corrugado que agruparan 240 unidades del producto, previamente empacadas y selladas en el empaque primario. Las medidas de las cajas a usar son: 45 cm de largo, 33 cm de ancho y 25 cm de alto. El costo unitario por caja es de \$900 COP.

3. **Embalaje:** se utilizarán contenedores de 20 cuyas medidas interiores son: de largo 5.898 mm, de ancho 2.352 mm, y de alto 2.393 mm. Embalar en estos contenedores nos permitirá realizar

la exportación de la totalidad de nuestra producción en un único contenedor, esto reducirá nuestros costos logísticos y de transporte.

### 13. ESTUDIO FINANCIERO

Para realizar la evaluación financiera de este proyecto fue necesario conocer de manera detallada cuál va a ser la inversión que se va a realizar: gastos, costos e ingresos que se van a obtener, ya sean de forma operativa o no operacional, es decir, que se obtengan o no del objeto social del plan; contemplando la información durante la duración estimada del mismo.

#### 13.1. VENTAS ESTIMADAS

*Tabla 15. Unidades a vender SENSAFRUIT*

<b>Descripción</b>	
Unidades a exportar	233.280
Toneladas a exportar	12,83
Numero de cajas a exportar	720
Precio de venta por unidad	\$995
Total ventas	\$232.113.600

Fuente: Autor del proyecto

Si se vende la totalidad de la producción mensual, lograremos unas ventas de \$124.125 USD.

Tomando como referencia la TRM promedio (\$1870) lograremos ventas mensuales por \$232.113.600 COP.

## 13.2. COSTOS

Los costos totales de la operación se calculan por mes y se subdividen en costos fijos, que son aquellos que se causan independientemente del volumen de producción y los costos variables que están directamente relacionados con la producción.

### 13.2.1. Costos Indirectos

*Tabla 16. Costos indirectos*

Descripción	Costo / mes	Costo / año
Arrendamiento	\$30.000.000	\$0
Servicios públicos	\$1.390.000	\$16.680.000
Servicio de Internet y comunicaciones	\$70.000	\$840.000
Mantenimiento de planta y equipos	\$300.000	\$3.600.000

Seguros de equipos, mercancías y planta	\$400.000	\$4.800.000
Personal indirecto al proceso	\$9.363.169	\$260.621.748
Depreciaciones	\$783.300	\$8.859.600
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$42.831.300</b>	<b>\$513.975.600</b>

Fuente: Autor del proyecto

La nómina que a continuación se considera, es únicamente para la línea del producto de piña deshidratada. La parte operativa cuenta con dos líneas de producción, en cada una de ellas se encuentran cinco operarios atendiendo los diferentes procesos.

**Tabla 17. Nomina para SENSAFRUIT**

<b>EMPLEADOS</b>	<b>SALARIO BASE</b>	<b>TOTAL GASTOS DEL EMPLEADOR, AUX TRANSPOR PARAFISCALES+PROVISIONES – DEDUCCIONES</b>	<b>VALOR NETO A PAGAR</b>
INGENIERO DE PROCESOS	\$2.700.000	\$1.184.004	\$3.884.004
INGENIERO INDUSTRIAL	\$3.000.000	\$1.315.560	\$4.315.560

ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$750.000	\$413.605	\$1.163.605
OPERARIO 1	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 2	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 3	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 4	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 5	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 6	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 7	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 8	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 9	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
OPERARIO 10	\$800.000	\$435.531	\$1.235.531
		<b>TOTAL A PAGAR</b>	\$21.718.479
Operativos	\$8.000.000	\$4.355.310	\$12.355.310
Administrativos	\$6.450.000	\$2.913.169	\$9.363.169

Fuente: Sensafruit el sabor de lo natural S.A.S.

### 13.2.2. Costos de producción

*Tabla 18. Costos de producción*

<b>PRIMER AÑO</b>	<b>COSTOS</b>
COSTOS INSUMOS	\$ 1.887.652.081
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 148.263.720
COSTOS INDIRECTOS	\$ 155.489.461
<b>TOTAL COSTOS DEL PROCESO</b>	<b>\$ 2.191.405.262</b>

Fuente: Autor del proyecto

En este punto es importante tener en cuenta que el costo de una piña es de \$2.015 COP, y que una vez se realiza el proceso de una piña logramos obtener materia prima suficiente para tres empaques de 55 g.

En base al estudio de costos logramos identificar que el costo unitario del producto es de \$719,85 COP, cabe resaltar que este costo unitario ya tiene incluido el costo por transporte hasta el puerto seleccionado.

### **13.2.3. Costos de transporte.**

Los costos anteriormente anunciados están contemplados con la materia prima en nuestra planta. Como las 233.280 unidades que se producen se van a exportar, es necesario añadir los costos de transporte interno dentro de Colombia.

**Tabla 19. Costos de transporte dentro de Colombia**

<b>Costo de transporte</b>	<b>Valor por tonelada</b>	<b>Costo por contenedor</b>
Bucaramanga -Barranquilla	150.000	1.950.000
Bucaramanga - Cartagena	200.000	2.600.000

Fuente: Autor del proyecto

Se considera que según nuestro volumen de producción se despachara un contenedor mensual cumpliendo con el objetivo de las ventas totales, correspondientes a 12,83 toneladas.

### **13.3. INVERSION INICIAL**

La inversión inicial se constituye por: los equipos de oficina, equipos y maquinaria necesarios para la producción; además, se deben adicionar los gastos que se generen por permisos, estudios previos, caja, bancos, entre otros.

**Tabla 20. Inversión Inicia SENSAFRUIT**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Inversión fija	\$ 94.676.000
Inversión diferida	\$ 159.390.567
Inversión corriente	\$ 6.723.733
<b>TOTAL</b>	<b>\$260.790.300</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 13.3.1. Inversión Fija

**Tabla 21. Inversión fija SENSAFRUIT**

<b>INVERSIONES FIJA:</b>	<b>No. años para depreciación</b>	<b>VALOR INVERSION</b>
Maquinaria y equipos básicos	10	\$88.596.000
Muebles y escritorios de oficina	10	\$2.680.000
Equipo de cómputo con software e impresoras	5	\$3.000.000
Vehículo	5	\$0
Motocicleta	5	\$0
Herramientas menores		\$400.000

<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>		<b>\$94.676.000</b>
--------------------------------	--	---------------------

Fuente: Autor del proyecto

### 13.3.2. Inversión Corriente

*Tabla 22. Inversión corriente SENSAFRUIT*

<b>INVERSIONES CORRIENTES</b>	<b>VALOR CORRIENTE</b>
Cartera comercial	<b>\$ 30.948.480</b>
Caja y bancos	<b>\$ 38.801.598</b>
Inventario Producto terminado	<b>\$ 37.206.816</b>
Inventario Materia Prima	<b>\$ 52.434.780</b>
<b>TOTALA INVERSION CORRIENTE</b>	<b>\$ 159.390.567</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 13.3.3. Inversión Diferida

*Tabla 23. Inversión diferida SENSAFRUIT*

<b>INVERSION DIFERIDA</b>	<b>VALOR CORRIENTE</b>
Constitución. y legalización de la Empresa	<b>\$ 0</b>

Estudios previos al proyecto	\$ 3.500.000
Permisos, licencias, patentes	\$ 3.223.733
<b>TOTAL INVERSION DIFERIDA</b>	<b>\$ 6.723.733</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 13.3.4. Financiación

La inversión inicial se realizará por parte de los socios en un 30% y en un 70% mediante un crédito bancario a seis años, con una tasa preferencial del 16,32% efectivo anual. La iniciación de pagos será a partir del segundo año y de esta manera permitirá generar liquidez en la empresa.

*Tabla 24. Fuente de inversión*

Descripción	
Inversión total	\$260.790.300
Capital socios	\$ 78.2379.090
Préstamo Bancario	\$182.553.210
Tiempo del préstamo en años	6
Tasa de interés	16,32%

Fuente: Autor el proyecto

## 13.4. INDICADORES FINANCIEROS

### 13.4.1. Tasa Interna de Retorno TIR

*Tabla 25. Tasa Interna de Retorno*

<b>TASA INTERNA DE RETORNO = TIR</b>	<b>39,00%</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA = TIRM</b>	<b>29,42%</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 13.4.2. Recuperación de la Inversión

*Tabla 26. Periodo de Recuperación de la Inversión*

<b>Periodos de recuperación de la inversión</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Valor presente de los flujos a evaluar	<b>-\$ 101.399.733</b>	<b>-\$ 34.863.486</b>	<b>\$ 61.154.112</b>	<b>\$ 61.671.372</b>	<b>\$ 61.409.890</b>	<b>\$ 85.472.652</b>
VPN acumulado	<b>-\$ 101.399.733</b>	<b>-\$ 136.263.219</b>	<b>-\$ 75.109.108</b>	<b>-\$ 13.437.736</b>	<b>\$ 47.972.154</b>	<b>\$ 133.444.805</b>

PRI: Año en que se recupera la inversión:	<b>Año 3</b>
Mes de recuperación de la inversión:	<b>2</b>
Día de recuperación de la inversión:	<b>19</b>

Fuente: Autor del proyecto

En el anterior cuadro podemos evidenciar que en el tercer año logramos recuperar la inversión de la empresa.

#### 13.4.3. Análisis de Costo – Beneficio

*Tabla 27. Relación Costo – Beneficio*

<b>RELACION BENEFICIO COSTO</b>	<b>3,00560</b>
VPN DE SALDOS NETOS POSITIVOS	\$ 199.981.052
VPN DE SALDOS NETOS NEGATIVOS	\$ 66.536.247

Fuente: Autor del proyecto

Lo anterior muestra que el resultado es mayor a uno, esto se traduce en que los ingresos netos que se van a obtener por las ventas de nuestro producto, superan los egresos netos, y dan como resultado un proyecto viable.

#### 13.4.4. Valor Presente Neto

*Tabla 28. Valor Presente Neto*

<b>SUMATORIA DE VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>\$ 133.444.805</b>
<b>V.P.N. CON FUNCIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ 133.444.805</b>

Fuente: Autor del proyecto

En base a toda la información obtenida mediante el estudio financiero logramos concluir que el proyecto es viable. Partimos una producción igual a 233.280 unidades por mes, con un precio de venta de \$995 COP por unidad.

De la misma manera, destacamos que este estudio se hizo considerando que la totalidad de la producción será vendida, puesto que a nuestro criterio es necesario un volumen considerable para pensar en exportar un producto.

Por otra parte, de acuerdo a la visión empresarial, el proyecto pretende abastecer la demanda de Guatemala, y para que esto se cumpla debemos contemplar un volumen muy grande.

De igual manera se evidencio que el punto de equilibrio del proyecto para el primer año es de \$ 2.674.907.549 COP, el cual es el valor correspondiente en ventas.

## 14. ESTRATEGIA EXPORTADORA

Para enviar la piña deshidratada a Guatemala se utilizará el transporte marítimo, ya que es el medio más utilizado en el comercio internacional de frutas y hortalizas. Se considera como el medio más económico y especializado para la exportación de grandes cantidades de productos frescos. Nuestras operaciones exportadoras se realizarán en barcos refrigerados o en contenedores equipados con sistemas de frío.

Cada contenedor estará construido con materiales térmicos y puede contar con ductos especiales para la circulación de aire, suministrado por el sistema de refrigeración del barco o con un sistema de refrigeración independiente el cual se conecta a la red de electricidad del navío.

La ventaja de estos contenedores es la posibilidad de integrarse como una carga más en las líneas donde operan barcos porta-contenedores, que suelen estar equipados con conexiones eléctricas para este tipo de equipos y la posibilidad de mantener la temperatura de almacenamiento específica del producto”. (Aduanaves Operador Logístico, s.f., sección de Transporte Marítimo)

El producto se venderá de acuerdo al INCOTERM FOB. Se realizará de esta forma debido a que el vendedor entrega la mercancía en el momento en que la carga sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque; aquí se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador. (Melean & Villarroel, Pág. 138, sección FOB)

El vendedor contrata el transporte principal, a través de un consignatario, aunque ya este personaje ha pasado a un segundo plano debido a los avances tecnológicos en materia de transporte y se hace por cuenta del comprador.

El vendedor también realiza los trámites aduaneros necesarios para la exportación. El comprador paga todos los costes posteriores a la entrega de la mercancía: el flete, la descarga en el puerto de destino, los trámites de la aduana de importación; todo esto como parte de su precio de compra.

El tipo de empaque que se utilizará para la comercialización de la piña deshidratada en el mercado de Guatemala se realizará en cajas de cartón corrugado con una capa que tendrá la siguiente información:

- ❖ Nombre del producto
- ❖ Variedad
- ❖ Origen
- ❖ Categoría
- ❖ Calibre

#### **14.1. OBLIGACIONES DEL VENDEDOR**

- ❖ Una vez se firme el acuerdo comercial se debe entregar la mercancía y documentos necesarios para su exportación.

- ❖ Es obligatorio por parte del vendedor encargarse de todo lo necesario para entregar la mercancía en el puerto acordado, desde los documentos de exportación, hasta hacerse cargo de los costos que se generen una vez sale la mercancía de la planta hasta que se entregue la mercancía en el puerto.
  
- ❖ Una vez se encuentra la mercancía en el puerto acordado, el vendedor debe tramitar todos los documentos, permisos requisitos e impuestos necesarios para la salida de la mercancía.
  
- ❖ De ser necesario, el vendedor deberá asumir los gastos extras de exportación como: las maniobras necesarias para el cargue del contenedor, el almacenaje dentro de éste o los gastos si se desea contratar servicios de agente aduanero seleccionado.

## **14.2. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR**

- ❖ Según el término de negociación acordado, el comprador debe hacerse cargo del flete, como de todo tipo de gastos que se generen desde el puerto de partida hasta el sitio de destino. Así mismo, deberá adquirir los seguros necesarios para dicha operación.
  
- ❖ De la misma manera como el vendedor se hace cargo de los gastos en el sitio de salida, el comprador deberá cubrir los gastos de importación; es decir, gastos de maniobras como el descargue del contenedor, gastos de almacenaje en el caso de ser necesario y los gastos

en los que incurra por la contratación de agentes aduaneros para la liberación de la mercancía. Lo anterior tiene lugar en el puerto de destino.

- ❖ Es obligación del comprador toda gestión de los documentos, permisos, requisitos e impuestos que sean necesarios desde el momento que la mercancía llegue al puerto de destino (Aduana).
  
- ❖ Los transportes que se generen por desplazamientos entre el puerto de llegada y los lugares de almacenamiento o distribución del comprador serán asumidos por el mismo.
  
- ❖ En último término, el comprador deberá asumir los gastos generados por las demoras que se le puedan presentar una vez se le haya hecho entrega de la mercancía en el puerto de salida.

## 15. CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a la matriz de selección que contempla factores: económicos, comerciales, culturales, políticos y sociales; Guatemala se presenta como un buen mercado objetivo que brinda seguridad y confiabilidad para nuestro producto, con relación al nivel de ventas.
- 2) La misión y visión de la empresa buscan la sostenibilidad y rentabilidad por medio del empeño de todos los trabajadores y los valores corporativos implantados. Con lo anterior se logrará posesionar el producto en el mercado por su alta calidad y así tener un negocio exitoso.
- 3) El análisis financiero y la proyección de cifras demostraron que el negocio es muy rentable, teniendo en cuenta que el periodo de la recuperación de la inversión será de tres años y dos meses.
- 4) Gracias al diseño del plan exportador se pudo identificar el mercado objetivo para la piña deshidratada, lo cual es fundamental para lograr un óptimo proceso de incursión del producto en el mercado.
- 5) Partiendo de que este es una actividad comercial basada en un producto primario, un margen de utilidad del 27.65, como el que se logra con la exportación de la piña

deshidratada, se presenta como un negocio rentable y con grandes posibilidades de expansión.

- 6) La producción de la piña deshidratada no es un proceso industrial complejo, no requiere de maquinaria sofisticada, ni un personal de alta capacitación; esto significa que se los costos de la producción son bajos, comparados con las ganancias que se obtienen.
- 7) La capacidad de producción está diseñada para producir 233.280 unidades por mes, esta meta es ambiciosa; sin embargo, es necesario producir un volumen similar a este para lograr el objetivo del abastecimiento del país e incursionar de una forma óptima.
- 8) El estudio realizado muestra que la mejor estrategia para posicionar rápidamente la marca es ofrecer el producto a un precio bajo, así será posible introducir la piña deshidratada en el mercado, esto sin descuidar la política principal de alta calidad de SENSAFRUIT S.A.

## 16. RECOMENDACIONES

- 1) Las tendencias actuales de la economía mundial (fenómeno globalizador, alianzas estratégicas, tratados comerciales), presentan grandes oportunidades de desarrollo, a las empresas productoras y comercializadoras de piña deshidratada que están decididas a salir de sus fronteras y cambiar su manera típica de hacer las cosas.
  
- 2) Particularmente en el caso de la piña deshidratada analizada en el estudio anterior, se encontraron excelentes oportunidades de negocio en otros países, que aseguran mayores utilidades, si ésta las considera como destinos próximos de sus exportaciones.
  
- 3) Para que la empresa tenga éxito en la estrategia comercial propuesta en este trabajo, necesariamente tendrá que realizar cambios, sobre todo en el área administrativa y comercial, ya que son las áreas de más oportunidad de la misma.

## 17. BIBLIOGRAFÍA

Aduanaves Operador Logístico. (s.f.). *Apuntes del Transporte Internacional Marítimo*. Recuperado el día 5 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.oocities.org/al\\_comercio\\_exterior/gerencia\\_de\\_servicio\\_al\\_cliente.html](http://www.oocities.org/al_comercio_exterior/gerencia_de_servicio_al_cliente.html)

Banco Central de Reserva de el Salvador. (s.f.). *Triangulo Norte de Centroamérica*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/Triangulo%20Norte\\_C.A\\_G3.html](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/Triangulo%20Norte_C.A_G3.html)

Bancoldex, Proexport Colombia & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Frutas y Hortalizas Procesadas*. Recuperado el día 29 de julio de 2012, del sitio web: [http://www.bancoldex.com/documentos/3758\\_TLC\\_eltiempo\\_03.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/3758_TLC_eltiempo_03.pdf)

Cámara de Comercio de Cali. (2008). *Sociedad por acciones simplificada SAS*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Cardenas M. y Junguito. R. (s.f.). *Nueva Introducción a la economía Colombiana*. Recuperado el día 28 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.iadb.org/res/laresnetwork/projects/pr240finaldraft.pdf>.

Centro de Escritura Javeriano. (s.f.). *Normas APA*. Recuperado el día 1 de agosto de 2014 en el sitio web: <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normasapa.pdf>

Club Planeta. (s.f.). *La exportación y sus beneficios*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.trabajo.com.mx/la\\_exportacion\\_y\\_sus\\_beneficios.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_exportacion_y_sus_beneficios.htm)

Concha. J.R. (2014). *Últimos Pasos para los Nuevos Tratados de Libre Comercio*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.larepublica.co/comercio-exterior/%C3%BAltimos-pasos-para-los-nuevos-tratados-de-libre-comercio\\_98831](http://www.larepublica.co/comercio-exterior/%C3%BAltimos-pasos-para-los-nuevos-tratados-de-libre-comercio_98831)

Contexto Ganadero. (2012). Colombia es el 9no exportador de frutas exóticas. *Contexto Ganadero*, Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.contextoganadero.com/economia/colombia-es-el-9no-exportador-mundial-de-frutas-exoticas>

Dos Santos. L., Gonzalez. E. & Rodriguez. M.E. (2009). *Transporte Internacional*. Recuperado el día 28 de julio de 2014 en el sitio web: [http://www.comerciointernacional.blogspot.com/2009/06/universidad-nacional-experimental-simon\\_29.html](http://www.comerciointernacional.blogspot.com/2009/06/universidad-nacional-experimental-simon_29.html)

Ecorgánicos. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.ecorganicosdecolombia.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=489](http://www.ecorganicosdecolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=489)

Estrada, Hernandez Y Salamanca. (2010). *Plan de exportación de piña deshidratada con destino a Alemania*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 27 de julio de 2014, del sitio web: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2004/1018416106-2010.pdf?sequence=1>

Deguate.com. (s.f.). *Frutas y Verduras en Guatemala*. Recuperado el día 1 de agosto de 2014, del sitio web: <http://www.deguate.com.gt/guatemala/agricultura/frutas-y-verduras.php#.U9e32f15O1V>

Falcón. M.F. (s.f.). *Perfil de país: Guatemala*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_enemar\\_08.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_enemar_08.htm)

Frutamex. (s.f.). *Introducción*. Recuperado el día 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.frutamex.com.mx/ficha-tecnica-de-la-pina.html>

Ialimentos. (s.f.). *Colombia y los Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/especial-exportaciones/colombia-y-los-acuerdos-comerciales.htm>

Infoagro.com. (s.f.). *Procesado de hortalizas otros métodos distintos del enlatado*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://canales.hoy.es/canalagro/datos/conservas/metodos.htm>

Instituto Nacional de Defensa Civil. *Impacto Socioeconómico y Ambiental del Sismo del 15 de Agosto de 2007*. (2007). Recuperado el día 28 de julio de 2014 del sitio web: <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc1742/doc1742-4.pdf>

Lizana. E. & Pinelo. P. (s.f.). *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) en la Programación Social de Alfabetización*. Recuperado el día 28 de julio de 2014 en el sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1241/la-alfabetizacion-en-el-peru.html>

Los Alimentos. (s.f.). *Piña. Nutrientes de la Piña*. Recuperado el 4 de julio del 2014, del sitio web: <http://alimentos.org.es/pina>

Matas. R., San Martín. M. & Maorga. R. (2010, abril). *Datos Socioeconómicos I*. Recuperado el día 28 de julio de 2014 del sitio web: <http://tibachillerato.blogspot.com/2010/04/datos-socioeconomicos-i.html>

Melean K. y Villaroel B. (s.f.). *Plan Estratégico de Mercadeo para el Lanzamiento de las Pilas Recargables Usbcell*. Recuperado el día 5 de julio de 2014, del sitio web: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/626/1/TG4616.pdf>

Ministerio de Cultura y Turismo. (2011). *Abc del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>

Muñoz. A.G. y Murillo. M.R. (s.f.). *Manual de Buenas Prácticas para la Producción de Piña*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://cep.unep.org/repcar/proyectos-demostrativos/costa-rica-1/publicaciones-banacol/Manual%20BPA%20Banacol.pdf>

Oficina Económica y Comercial de España. (s.f.). *Ficha de Guatemala*. Recuperado el día 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://navaglobal.com/data/documents/Ficha-guatemala-2012.pdf>

Parra, M. (2006). *Cartilla de Citas. Pautas Para Citar Textos y Hacer Listas de Referencia*. Bogotá: Corcas Editores Ltda.

Proexport. (s.f.). *Acuerdo de Libre Comercio Colombia-Canadá*. Recuperado el día 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.colombiatrader.com.co/informacion-de-mercados/acuerdos-comerciales/acuerdo-de-libre-comercio-colombia-canada>

Proexport. (s.f.). *Agroindustria. Oportunidad de Frutas Tropicales*. Recuperado el día 4 de julio del 2014, del sitio web de PROEXPORT: <http://www.proexport.com.co/node/1101?page=3>

Proexport Colombia. (2014). *Berlín Probará las Frutas Exóticas de Colombia Preferidas en la Unión Europea*. Recuperado el día 29 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.proexport.com.co/noticias/berlin-probara-las-frutas-exoticas-colombianas-que-son-preferidas-en-la-union-europea>

Proexport Colombia. (s.f.). *Ficha país Guatemala*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web: [http://www.colombiatriade.com.co/sites/default/files/Ficha\\_pais\\_Guatemala.pdf](http://www.colombiatriade.com.co/sites/default/files/Ficha_pais_Guatemala.pdf)

Proexport Colombia. (2008). *Guía para exportar a Guatemala*. Recuperado el 4 de julio de 2014, del sitio web:

<http://www.exportacionut.com/pdf/Guia%20para%20exportar%20a%20Guatemala.pdf>

Proexport. (s.f.). *Herramientas para el Exportador Colombiano*. Recuperado el 4 de julio del 2014, del sitio web: <http://www.proexport.com.co/herramientas-para-el-exportador-colombiano>

Programa de Transformación Productiva. (2013). *Informe Final*. Recuperado el día 4 de junio de 2014, del sitio web:

<http://www.ptp.com.co/documentos/DOCUMENTO%20FASE%20V%20LANZAMIENTO.pdf>

Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Piña*. Recuperado el día 4 de julio de 2014, del sitio web: <http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20Producto%20Piña.p>

<http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20Producto%20Piña.p>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22 Ed.). Madrid: Real Academia Española.

Universidad de los Andes. (2014). *Guía Para Elaborar Citas y Referencias APA* (6 Ed.). Recuperado el 1 de agosto de 2014, en el sitio web: <https://revistaing.uniandes.edu.co/index.php?s=12>

Vega, M. (2012). *Introducción al Estilo APA* (6 Ed.). Tablas y Figuras. Recuperado el 1 de agosto de 2014, en el sitio web: <file:///Users/user/Downloads/3.-TABLAS%20y%20FIGURAS%20%20APA%206ta.%20ed..pdf>