

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE PIÑA HACIA ESTADOS UNIDOS

MARIA ALEJANDRA ROMERO VARGAS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019**

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE PIÑA HACIA ESTADOS UNIDOS

MARIA ALEJANDRA ROMERO VARGAS

**Monografía para optar el título de especialista en
Negocios internacionales e integración económica**

**Orientador
DESIDERIO LÓPEZ NIÑO
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por siempre estar a mi lado apoyándome en cada una de los retos en mi vida personal.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme esta oportunidad de crecimiento personal mediante un mayor enriquecimiento a mis conocimientos y a mi familia que siempre me ha respaldado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	20
1.MARCO TEÓRICO	21
1.1 PRINCIPIOS TEÓRICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	21
1.1.1 Los mercantilistas	21
1.1.2 La ventaja absoluta	21
1.1.3 La ventaja comparativa	22
1.1.4 El modelo de heckscher-ohlin	23
1.1.5 La corriente heterodoxa	24
1.1.6 Teoría de la disponibilidad	24
1.1.7 Teoría de la demanda representativa	24
1.1.8 Teoría del desfase tecnológico	25
1.1.9 La nueva teoría del comercio	25
1.1.10 La globalización y el comercio	25
1.2 PLAN DE NEGOCIOS	27
1.3 MODELO DE ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR	28
1.3.1 Segmentos de mercado	28
1.3.2 Propuesta de valor	28
1.3.3 Canal	29
1.3.4 Relaciones con clientes	29
1.3.5 Fuentes de ingresos	30
1.3.6 Recursos clave	30
1.3.7 Actividades clave	30
1.3.8 Asociaciones clave	31
1.3.9 Estructura de costes	31
1.4 MARKETING MIX	32
2.METODOLÓGIA	35

3 ESTUDIO DE MERCADO	36
3.1 PRODUCTO	36
3.1.1 Tecnología	38
3.1.2 Apoyo e incentivos gubernamentales	39
3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA	40
3.2.1 Producción de piña en Colombia y Estados Unidos	41
3.2.2 Empresas exportadoras a estados unidos	44
3.2.3 Precio internacional	45
3.2.4 Productos sustitutos	46
3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	47
3.3.1 Segmentación	47
3.3.2 Variables	52
4. ESTUDIO TÉCNICO	56
4.1 LEGISLACIÓN COLOMBIANA	56
4.2 LEGISLACIÓN ESTADOUNIDENSE	58
4.3 LOGÍSTICA DE ENVÍO	59
5. ESTUDIO FINANCIERO	64
5.1 INVERSIÓN	64
5.2 ESTADO DE RESULTADOS	68
5.3 PROYECCIÓN	69
6.CONCLUSIONES	71
7.RECOMENDACIONES	72
8.BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	82

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Lienzo de generación de modelos de negocios	32
Figura 2: Variedades de piña	37
Figura 3: Empaque	56
Figura 4: Documentos soporte para exportaciones	57
Figura 5: Rutas marítimas	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Top 10 de los países productores de piña tropical	44
Gráfico 2: Calendario de consumo	48

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Principales líneas hortifrutícolas.2016- 2017 (Ton)	41
Tabla 2: Producción de piña en Colombia año 2017	42
Tabla 3: Top 10 de la producción de piña	43
Tabla 4: Precio de piña	44
Tabla 5: Consumo de frutas y verduras	47
Tabla 6: Población hispana por estado	50
Tabla 7: Inflación y tasa cambiaria	54
Tabla 8: Dimensiones de contenedor refrigerado	60
Tabla 9: Costos de punto de acopio a puerto	61
Tabla 10: Transporte puerto a puerto	62
Tabla 11: Primera cosecha	64
Tabla 12: Insumos	65
Tabla 13: Siembra	66
Tabla 14: Manutención	66
Tabla 15: Costos transporte	67
Tabla 16: Costos embalaje	67
Tabla 17: costos del proyecto	68
Tabla 18: Estado de resultados	69
Tabla 19: Valor presente neto y tasa interna de retorno y el pack back time	70

GLOSARIO

ANÁLISIS DE RIESGOS: son todos aquellos aspectos que actúan como barreras para el modelo de negocio.

ACTIVIDADES CLAVE: son las acciones indispensables para que el modelo de negocio funcione además de que influye en la generación una propuesta de valor.

ASOCIACIONES CLAVE: se refieren a aquellas asociaciones que cuenta la organización con sus proveedores y socios para el funcionamiento de la misma.

CANALES: se refieren a como la organización genera contacto con sus clientes para llevar a cabo los procesos de comunicación, distribución y venta.

CLIENTES: el mercado objetivo donde son estudiadas sus necesidades para crear modelos de negocio que las satisfagan.

ENTORNO: permite definir la situación del modelo de negocio con respecto a variables externas.

EQUIPO: se hace referencia al equipo de gestión del proyecto debe ser idóneo y con la capacidad de aportar en sus áreas de conocimiento.

ESTRUCTURA DE COSTOS: se refiere a aquellos costos en los que se incurren al desarrollar un modelo de negocio.

FUENTE DE INGRESO: es el flujo de caja de una organización que permite establecer cuáles son los beneficios económicos del modelo de negocio.

INFRAESTRUCTURA: son las condiciones con las que se cuenta para desarrollar el proyecto: comercio, transporte, acceso, etc.

MARGEN DE CONTRIBUCION: es la cantidad porcentual de participación que deja un negocio.

MAPA DE APLICACIÓN: se refiere a un cronograma de aplicabilidad del proyecto como se darían las fases.

MODELO CANVAS: es un modelo de negocio no tradicional, su diseño pretende mostrar las variables básicas para tener en cuenta en un modelo de negocio mediante un formato visual sencillo.

MODELO DE NEGOCIO: hace referencia a que se debe identificar la propuesta de valor en qué medida satisface las necesidades de los clientes y como sería la penetración del mercado.

MÓDULOS: corresponden a la división propuesta por el modelo que permite describir mejor un modelo de negocio, es decir, es el ordenamiento por el que se rige la organización.

OFERTA: hace referencia a los bienes y /o servicios que las empresas introducen en el mercado.

PROPUESTA DE VALOR: es el componente que hace que un cliente opte por un bien o servicio y no por otro; tiene como principal objetivo el satisfacer la necesidad del cliente.

RECURSOS CLAVE: son aquellos que generan la propuesta de valor para llegar a los mercados además de establecer las relaciones con los clientes y lograr generar ingresos.

RELACIÓN- CLIENTE: la relación que la organización lleva a cabo con sus clientes que puede ser personal o automatizada; por ello la organización debe saber elegir qué tipo de relación elegirá ya que repercute en la experiencia en el cliente.

SEGMENTOS DE MERCADO: son todos los escenarios posibles de clientes que con la identifican de los mismos se pueden establecer los canales y las distintas variables pertinentes.

VIABILIDAD ECONÓMICA: permite identificar el potencial del negocio al calcular los costos e ingresos además de estudiar el escenario a corto y largo plazo.

VOLATILIDAD: se refiere a la rapidez frecuencia en el cambio de los precios.

RESUMEN

En este trabajo se presenta, el diseño de un plan de negocios de exportación de piña hacia Estados Unidos, evaluando las distintas variables del mercado y de la infraestructura operativa que intervienen en el desarrollo del proyecto.

Por lo tanto, fue necesario la identificación de: las características del producto; el sector: la producción nacional e internacional; la demanda insatisfecha; las tendencias en el mercado; la tecnología; los incentivos y apoyos gubernamentales de ambos países dentro del gremio; los oferentes del mercado; los precios internacionales; el rol de los productos sustitutos además de los parámetros nacionales e internacionales para llevar a cabo el proceso de exportación.

La metodología usada en la elaboración del proyecto fue de carácter descriptivo mediante la recopilación de la información en bases de datos, plataformas gubernamentales y recursos digitales, su desarrollo fue con la teoría del modelo Canvas y del marketing mix que permitieron la creación de una estructura sólida para un plan de negocios.

Un hallazgo importante del escrito después de aplicadas las teorías nombradas anteriormente, en este tipo de productos no es usual que se invierta mucho en la diferenciación de producto y en el proceso de promoción ya que no existe las preferencias por la marca como en otros sectores en donde los productos son semielaborados o elaborados, también se debe de realizar una alianza con un tercero en el país de interés ya que al ser un mercado tan grande se debe de ubicar el producto en puntos estratégicos para tener ventas significativas y un buen posicionamiento.

PALABRAS CLAVE: Modelo canvas, Marketing mix, plan de negocios, exportación a Estados Unidos, producción de piña en Colombia

ABSTRACT

This paper presents the design of a pineapple export business plan to the United States, evaluating the different variables of the market and the operational infrastructure that intervene in the development of the project.

Therefore, it was necessary to identify: the characteristics of the product; the sector: national and international production; the unsatisfied demand; the trends in the market; the technology; the incentives and governmental support of both countries within the union; the market bidders; international prices; the role of substitute products in addition to national and international parameters to carry out the export process.

The methodology used in the elaboration of the project was descriptive through the collection of information in databases, governmental platforms and digital resources, its development was with the theory of the Canvas model and the marketing mix that allowed the creation of a solid structure for a business plan.

An important finding of the writing after applying the aforementioned theories, in this type of products it is not usual to invest much in the differentiation of the product and in the promotion process since there are no preferences for the brand as in other sectors in where the products are semi-processed or elaborated, an alliance must also be made with a third party in the country of interest since, since it is such a large market, the product must be located at strategic points in order to have significant sales and a good positioning.

KEY WORDS: Canvas model, Marketing mix, business plan, export to the United States, pineapple production in Colombia.

INTRODUCCIÓN

Colombia en los últimos años ha tenido una gran participación en acuerdos con países de economías fuertes como las de Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá y Corea del Sur; partiendo de que Colombia es un país netamente agrícola que cuenta con una gran diversidad de suelos y que según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi “Las 8 clases de suelos que hacen presencia en el territorio, hacen de Colombia un país diverso y rico en este recurso, ya que dependiendo de su vocación y capacidad de uso, se pueden realizar actividades tanto productivas como de conservación”¹.

Esto le permite producir frutos permanentemente durante todo el año y como lo menciono PROCOLOMBIA² sus frutos y hortalizas son de muy buena calidad al contar con características organolépticas especiales.

Es indudable el rol que debe tomar frente a estos tratados el de “La agroindustria o agronegocios –como lo llaman algunos– involucra desde la producción agrícola propiamente dicha, pasando por el proceso de poscosecha y el procesamiento, hasta la comercialización nacional e internacional”³.

En otras palabras, nuestro país tiene el potencial de diversificar el mercado de frutas; al contar con grandes extensiones de tierra fértiles, ser considerado como uno de los países más ricos en cuanto a recursos hídricos, tener programas de apoyo gubernamental como el programa Colombia siembra⁴, además de la inversión en el campo con fondos de capital; todo esto después de la firma del acuerdo de paz son variables que juegan a favor para que nuestro país se pueda convertir en una dispensa agrícola de gran magnitud.

Ahora bien, actualmente la piña es un producto clave para las exportaciones del sector agroindustrial ya que en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido en la demanda internacional es por esto que en el mercado mundial, la piña es la

¹ INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI_IGAC. Colombia, un país con una diversidad de suelos ignorada y desperdiciada. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO sec. Noticias. 21 de abril de 2017. [consultado, 25, Enero, 2019]. Disponible en: <https://noticias.igac.gov.co/en/contenido/colombia-un-pais-con-una-diversidad-de-suelos-ignorada-y-desperdiciada>

² PROCOLOMBIA. Inversión en el sector Hortofrutícola en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO.[Consultado,30,septiembre,2018].Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>

³ SANCHEZ, Diana. El agro: una oportunidad de oro. En: Revista Semana. Bogotá D.C. 2 de junio de 2016.[Consultado,13,octubre,2018].Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/colombia-potencia-alimentaria-y-agricola/459490>

⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Colombia siembra. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. [consultado, 13, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

segunda fruta tropical con mayor producción, según la FAO⁵ la producción mundial para el año 2017 fue de 25,9 millones de toneladas.

Por lo tanto, se desea explorar el mercado de la piña en Estados Unidos, que ha venido mostrando un cambio progresivo en algunos hábitos alimenticios al optar por el consumo de alimentos extranjeros; hay que mencionar además que al ser un país que cuenta con una alta densidad poblacional, que ha ocupado en los últimos años el primer puesto en el ranking de importaciones a nivel mundial; se traduce en el comercio como una población de consumidores potenciales.

No obstante en ocasiones no se tiene la información necesaria para acceder a nuevas oportunidades de mercado o que de una u otra manera proporcionen la suficiente información para la toma de decisiones de la inversión o no de cierto producto es por eso que se realizara un plan de negocios de exportación de piña que permita identificar las principales variables que intervienen en la estructuración del negocio que servirá como guía para los que desean incursionar en el mercado estadounidense con este producto.

Esto se llevara a cabo mediante la aplicación del modelo de Osterwalder y Pigneur o también conocido como el modelo Canvas que se basa en el estudio de cuatro áreas principales: los clientes, la oferta, la infraestructura y por último la viabilidad económica; por otro lado están los módulos que se analizaran a lo largo del escrito de forma más detallada: Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costos.

Como resultado se creó un bosquejo de aquellos factores influyentes para el desarrollo del proyecto que se analizaran a lo largo del mismo. Finalmente, Estados Unidos ha sido siempre una economía atractiva para los oferentes del mercado, es por esto que se han realizado diferentes planes de negocios unos que han sido desarrollados específicamente para empresas que ya tienen una estructura o en el caso de los emprendedores que desean empezar de cero; como muestra de ello son los planes de productos agrícolas colombianos hacia este mercado como de la

⁵ ALTENDORF, Sabine. Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales. [consultado, 13, octubre, 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf

Uchuva⁶, granadilla⁷, fruta edulcorada⁸, frutas exóticas⁹ y el aguacate Hass¹⁰ entre otros.

Por lo tanto, es importante realizarse la pregunta: ¿Cuál sería la viabilidad de un plan de negocios de exportación de piña hacia Estados Unidos?

⁶ CEDEÑO, María y MONTENEGRO, Diana. Plan exportador, logístico y de comercialización de Uchuva al mercado de Estados Unidos. Trabajo de grado. Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Bogotá. 2004. [Consultado, 2 octubre, 2018].

⁷ GALVIS, Manuela. POMBO, Elena y SUAREZ Sylvia. Plan Exportador de Granadillas Hacia los Estados Unidos. Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA- .Bogotá. 2014. Consultado, 2, Octubre, 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en : <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1234/TG00806.pdf?sequence=1&isAllowed=>

⁸ CORTES, Luisa. Plan exportador para empresa productora de pulpa de fruta edulcorada colombiana hacia “palm beach” la florida estados unidos. Trabajo de grado. Administración de empresas. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables programa de administración de empresas. Bogotá. 2009. [Consultado, 2 ,Octubre, 2018]

⁹ MORA, Luz. Plan de negocios para una empresa productora de frutas exóticas como el arazá, gulupa y guaraná, desarrollando subproductos de la misma. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables programa administración de empresas. Bogotá. 2009. Consultado, 2 ,Octubre, 2018]

¹⁰ MURILLO, Jaime y DÍAZ, Álvaro. Plan de mercadeo para la empresa aproare Hass Colombia .Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Institución Universitaria Esumer. Facultad de estudios empresariales y de mercadeo. Medellín. 2015. [Consultado 2 Octubre del 2018].

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios de exportación de piña hacia Estados Unidos, evaluando las diferentes variables del mercado y de la infraestructura operativa que intervienen en el desarrollo del proyecto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un análisis del mercado de la piña en Colombia y en Estados Unidos que permita determinar las principales características del modelo de negocio.
- Elaborar el estudio técnico pertinente con la finalidad de establecer las pautas que se requieren para exportar la piña.
- Desarrollar el estudio financiero para evaluar la viabilidad del proyecto.

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo serán abordados, los principios teóricos del comercio internacional, un plan de negocios, el modelo Canvas y por último la teoría del marketing mix; los cuales sirven inicialmente para obtener un conocimiento introductorio de los negocios internacionales y finalmente para servir de soporte para el desarrollo del proyecto.

1.1 PRINCIPIOS TEÓRICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Dentro de este capítulo se darán a conocer las teorías del comercio internacional: mercantilismo, ventaja absoluta, ventaja comparativa, el modelo de Heckscher-Ohlin, la corriente Heterodoxa, la teoría de la disponibilidad, la teoría de la demanda representativa y la teoría del desfase tecnológico; no obstante, no se debe excluir la globalización y su relación con el comercio puesto que permite entender la dinámica de los negocios.

1.1.1 Los mercantilistas. Se caracterizaban por tener una visión “estática pues consideraban que para que un país ganara en comercio exterior, el otro debía perder. La principal fuente de financiación y de riqueza se realizaría a través de la acumulación de oro y plata y el mantenimiento de una gran cantidad de colonias, que le permitieran al país mantener y garantizar el abastecimiento de metales preciosos”¹¹

Como lo manifestó De la Hoz ; esta teoría tiene su fundamento en que solo existe una vía para obtener ventaja dentro del país, aumentando las exportaciones y disminuyendo las importaciones como resultado una balanza comercial positiva, en efecto, el estado para lograr este tipo de balanza debe crear elementos de promoción para exportar y protección como las barreras arancelarias.¹²

1.1.2 La ventaja absoluta. “La ventaja absoluta fue proclamada por Adam Smith en el siglo XVII en su libro “La riqueza de las naciones” en donde se establecen los cimientos del beneficio del comercio entre los países”¹³. Esta teoría establece “que un país debe especializarse en la producción y exportación de bienes que produce eficientemente (con menor costo), es decir, donde tenga una ventaja absoluta. De

¹¹ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013 . p.23. ISBN 978-958-8599-74-8. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo pdf. Disponible en: <https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

¹² Ibíd., p.23

¹³ Ibíd., p.24

acuerdo con esta teoría, si un país tiene ventajas absolutas en todos los bienes, no habrá comercio”¹⁴

De la Hoz, “Sostiene que un país poseerá una ventaja sobre otro al momento de producir un bien, si este es más eficiente, es decir, si necesita menos recursos por unidad para su producción que el otro país. En este sentido, un país exportará (importará) aquellos bienes en los que se tenga ventaja (desventaja) absoluta de costes respecto a otro país”¹⁵.

En la actualidad este tipo de teoría no es muy recurrente como se planteó inicialmente puesto que se pensaba que la especialización venía dada por una nación en conjunto; hoy en día lo que sucede es una competencia ya sea tanto con los productores nacionales como los de otros países en la búsqueda por abarcar nuevos mercados.

1.1.3 La ventaja comparativa. David Ricardo, citado por Salazar “hace ver que un país no requiere contar con ventajas absolutas para llevar a cabo un comercio mutuamente benéfico con algún socio extranjero, sino con ventajas comparativas, mismas que siempre existirían, al menos un producto tendría ventaja comparativa, o la menor desventaja absoluta y en él tendería a especializarse al abrir sus fronteras al comercio exterior”¹⁶

“Esta teoría se basa en las diferencias entre la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones”¹⁷ para la obtención de productos, “de ésta manera los países podrán exportar aquellos otros que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente.”¹⁸

De acuerdo al escrito de las principales teorías sobre comercio internacional de la Universidad Nacional Autónoma de México ¹⁹: Existen distintas posiciones que se han obtenido a partir de esta teoría; una de ellas es que se gana en comercio a pesar de que el país no cuente con la productividad necesaria esto es verídico ya que si empieza con ser una nación altamente competitiva se puede alcanzar esa

¹⁴ GARCIA, Álvaro. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional. P.48.Economista, Universidad Nacional de Colombia. Máster en Economía. [Consultado, 8, febrero, 2019].

¹⁵ *Ibíd.*, p.24

¹⁶ SALAZAR, José. Estructura y evolución reciente de las ventajas comparativas de México y de sus estados. Monterrey. vol. 17. No. 40. Enero-junio, 2015. P.70. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/607/60735446003.pdf>.

¹⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Principales teorías sobre comercio internacional. Economía. MEXICO.p.6. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en. <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>

¹⁸ *Ibíd.*, p. 6

¹⁹ *Ibíd.*, p.7

productividad ejemplo de ello es Japón que creó una mejora en la distribución de trabajo, por otro lado, está la afirmación de que el comercio es favorecedor en la medida de que las exportaciones deben incorporar menos trabajo con respecto a las importaciones y es que situaciones como las que se ve entre México y Estados Unidos donde las mercancías de este último requieren menos trabajo por contar con mayor tecnología.

1.1.4 El modelo de Heckscher-Ohlin. Los economistas Heckscher y Ohlin dieron otra explicación a la ventaja comparativa mencionada anteriormente. Manifestaron que la ventaja era dada por la dotación de factores de cada nación definida como el conjunto de recursos ya sea; tierra mano de obra o capital con lo que un país cuenta. Por ende, al estar las naciones abastecidas con distintos factores.

“Explica las disimilitudes en los costos de un factor; en particular, cuando más abunda un factor, más barato resulta. La teoría de Heckscher-Ohlin predice que los países exportarán los bienes que aprovechan más los factores que abundan en su suelo y que importarán los que son elaborados con los factores escasos. Así, esta teoría pretende explicar el esquema del comercio internacional que observamos en la economía mundial.”²⁰

Heckscher y Ohlin plantean que las diferencias en los factores de producción generan diferencias en la productividad de los países. Para explicarlo formulan un modelo matemático de equilibrio general del comercio internacional utilizando como base y referencia el modelo de la ventaja comparativa de David Ricardo. La idea central del modelo es que los factores de producción disponibles en una economía dan origen a las diferencias de productividad entre los países. Para los autores, el valor de los bienes debe medirse en función de la utilidad que proporcionan en vez del trabajo que llevan incorporado²¹.

Al ser una de las teorías más influyentes en el comercio internacional muchos se remitieron a probar su validez, “Leontief postuló que como Estados Unidos gozaba de abundancia de capital en comparación con otras naciones, debería ser un exportador de bienes de capital y un importador de bienes que requirieran mucha mano de obra”²².

Estados Unidos tiene una ventaja especial en la elaboración de productos o bienes nuevos hechos con tecnologías innovadoras. Estos productos requieren menos capital que los bienes cuya tecnología ha tenido tiempo para madurar y

²⁰HILL, Charles. Negocios Internacionales, competencia en el mercado global. 8. ed. Traducción: María del Pilar Obón León. The McGraw-Hill, 2011.p. 167. ISBN: 978-607-15-0583-5. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf

²¹ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op.cit. p.28.

²² HILL, Charles. Negocios Internacionales, competencia en el mercado global. 8. ed. Traducción: María del Pilar Obón León. The McGraw-Hill, 2011. Op.cit. p. 167

adecuarse a la producción en masa. Así, Estados Unidos estaría exportando bienes que requieren mucho trabajo capacitado y espíritu emprendedor, como software, al tiempo que importaría productos con mucha manufactura.²³

1.1.5 La corriente heterodoxa.

La corriente heterodoxa de pensamiento fue liderada por Carl Marx quien puso en entredicho la teoría defendida por los autores clásicos. Según Marx existía una relación entre el mercado mundial y el fortalecimiento del capital y uno de los resultados derivados de este capitalismo eran las crisis o desigualdades sociales. Para este autor no todos los países se benefician del comercio mundial, pues el intercambio entre países genera un impacto en las estructuras internas. De igual manera son los países industriales que centran su producción en bienes manufacturados los más beneficiados y los países agrícolas exportadores de materias primas, los que presentarían menores oportunidades de beneficiarse del comercio internacional.²⁴

1.1.6 Teoría de la disponibilidad. “Esta teoría fue planteada por Kravis en 1956. La teoría afirma que el comercio surge por las diferencias que se presentan en los países dada la existencia o carencia de recursos naturales junto con la aparición y difusión de innovaciones tecnológicas. La cantidad y tipo de bienes que se intercambian dependerá de estas diferencias entre la oferta nacional y extranjera y el progreso técnico que posea el país”²⁵.

Por lo tanto, significa que un país debe importar aquellos productos que le es imposible de producir en cantidades considerables al tener una oferta inelástica (inelástica) y debe de “exportar aquellos bienes en donde se presente una oferta elástica que sobrepasa las necesidades locales”²⁶

1.1.7 Teoría de la demanda representativa.

La aportación pionera que introduce la diferenciación de producto en el comercio internacional se debe a Burenstam Linder (1961). Según este autor, el principal determinante de los intercambios internacionales de productos manufacturados debería buscarse no en las dotaciones factoriales, sino en la estructura de la demanda, de manera que un país tendería a producir bienes diseñados para satisfacer los gustos del mercado interior, los cuales se exportarían si existiera una demanda exterior para ellos.²⁷

A pesar que el “La teoría no alcanza a explicar qué tipo de estructura subyace en este comercio. Sin embargo, demuestra que un bien se exportará si antes en su país de origen ha sido sujeto a una fuerte demanda interna que le permitan a la empresa obtener economías de escala y cierto nivel de innovación. La exportación

²³ *Ibíd.*, p.167

²⁴ *Ibíd.*, p.29

²⁵ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op.cit. p.29.

²⁶ *Ibíd.*, p.29

²⁷RUBIO, Oscar. Teorías del comercio internacional: una panorámica. *Ekonomiaz*. No.36 .2007. p. 19. [Consultado 8 febrero del 2019].

del bien dependerá entonces de la demanda interna fuerte que presente y de la existencia de mercados que presenten características similares al mercado nacional”²⁸.

1.1.8 Teoría del desfase tecnológico. Se refiere a la brecha tecnológica que existe entre países en cuanto a la producción de bienes, en donde el país que goza de una ventaja tecnológica en dicho producto es recomendable que sea exportado; “eventualmente, si la innovación disponible al principio solamente en el primer país pasa a ser conocida en el exterior (por imitación, o de cualquier otra manera), la fuente de la ventaja comparativa desaparecería pero surgirían nuevas innovaciones (en el mismo país, en el mismo bien, o en diferentes bienes o países) y por tanto seguiría existiendo un motivo para el comercio internacional”²⁹.

Por lo tanto; “En este sentido, los países con más innovaciones tienen ventajas comparativas en la producción de aquellos bienes que son intensivos en investigación. En consecuencia, exportan estos bienes e importan aquellos que son menos avanzados técnicamente”³⁰, muestra de ello es Estados Unidos.

1.1.9 La nueva teoría del comercio. Esta teoría surge en la década de los años 70 y se conoce como las economías de escala; caracterizadas por las reducciones en “los costos unitarios que se obtienen con grandes volúmenes de producción”³¹, en ese momento se dieron cuenta que las empresas a alcanzar estas economías generarían gran incidencia en el comercio internacional. Por consiguiente:

La nueva teoría del comercio presenta dos puntos importantes. En primer lugar, el comercio, por su efecto en las economías de escala, aumenta la variedad de productos que se ofrece a los consumidores y reduce sus costos. En segundo, en los sectores en que el requisito de que la producción alcance economías de escala representa una proporción significativa de la demanda mundial total, el mercado mundial sólo soporta pocas empresas. Por ello, el comercio mundial de determinados productos es dominado por países cuyas empresas iniciaron su producción³²

1.1.10 La globalización y el comercio.

En las últimas tres décadas ha ocurrido un cambio fundamental en la economía del mundo. Quedaron lejos los años en que las economías nacionales eran entidades relativamente autónomas, aisladas entre sí por barreras al comercio y a la inversión internacional, por distancias, husos horarios e idiomas, así como por diferencias nacionales en cuanto a normas gubernamentales, cultura y

²⁸ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op. cit .p.30

²⁹ RUBIO, Oscar. Teorías del comercio internacional: una panorámica. Ekonomiaz. No.36.2007. Op.cit. p. 19.

³⁰ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op. cit .p.31

³¹ HILL, Charles. Negocios Internacionales, competencia en el mercado global. 8. ed. Traducción: María del Pilar Obón León. The McGraw-Hill, 2011. Op.cit. p. 170

³² *Ibíd.*, p. 171

sistemas comerciales. Nos dirigimos a una época en la que caerán las barreras internacionales al comercio y la inversión; las distancias se acortarán gracias a los avances en la tecnología del transporte y de las telecomunicaciones; en que las culturas materiales comenzarán a asemejarse en todo el mundo, y las economías nacionales se fundirán en un sistema económico mundial integrado e interdependiente. El proceso que ha originado todo lo anterior se llama globalización³³

Se evidencia que en los procesos de negociación internacional han obtenido una transición en la modalidad y desarrollo de los mismos, aspectos como: Tecnología, la liberalización del comercio, se han visto influenciados por la globalización, a continuación, se ahondara en este tema:

1.1.10.1 Cambio tecnológico. “El proceso de internacionalización de las empresas que hoy en día son multinacionales, o de aquellas que están empezando su andadura internacional, se ha visto marcado por el impacto de las TIC”³⁴. Antes los procesos de aprendizaje de internacionalización eran más complejos se debían proporcionar más recursos para la comprensión de los mercados internacionales.

Pues bien, con el uso de las TIC estos procesos de aprendizaje se acortan, permitiendo a las empresas intensificar sus procesos de internacionalización en mayor medida que hace apenas dos décadas. A su vez, gracias a los beneficios de gestión y control que otorgan las TIC, las empresas perciben menor riesgo en invertir en países cultural o geográficamente más distantes al de origen, circunstancia que viene apoyada por una globalización en términos de necesidades y preferencias de los consumidores, con las diferencias originales que hay en cada país o mercado.

En cuanto a los diferentes modos de entrada a los distintos mercados internacionales, las TIC han ayudado a reducir el riesgo soportado en la penetración de dichos mercados, al poder comprometer una cantidad menor de recursos por medio de las International Joint Venture o al desconocimiento del mercado por medio de las fusiones y/o adquisiciones. El poder realizar una alianza con un socio internacional conlleva un menor riesgo gracias al desarrollo de las TIC y sus aplicaciones en la gestión y control de las actividades que lleva a cabo la empresa creada, reduciendo el comportamiento oportunista del socio, aunque la confianza entre ambos siga siendo la clave.³⁵

Otro aspecto importante es en el transporte debido a que la demanda mundial de bienes es posible al tener un mundo interconectado, esto permite no solo el acceso sino también la asequibilidad en los costos de envío generando así mayor oferta y demanda³⁶.

³³ *Ibíd.*, p.4

³⁴ MATIAS, David. Impacto de las TIC en la forma de hacer negocios internacionales. Una revisión del paradigma ecléctico.2015. p.13. [Consultado, 9, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_01_15.pdf

³⁵ *Ibid*, p. 14

³⁶ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op. cit .p.37

1.1.10.2 Liberalización del mercado. En los últimos años debido a la globalización, existe una tendencia a la eliminación de barreras comerciales entre naciones, como resultado los consumidores obtienen mayor variedad y por ende las organizaciones mayor competencia. La globalización representa nuevos peligros para aquellas empresas que dominan ciertos sectores en el mercado por lo tanto para unas es una situación desfavorable el tener que compartir el mercado con otros³⁷.

No obstante, para otras empresas, “estos acontecimientos han traído muchas oportunidades, pues acrecientan sus ingresos debido a que venden en todo el mundo y reducen sus costos en razón de que producen en las naciones donde son baratos los principales insumos, entre ellos la mano de obra. La expansión global de las empresas se ha facilitado por las tendencias políticas y económicas favorables”³⁸.

Un aspecto importante son las negociaciones comerciales multilaterales, en donde, “se evidencia una tendencia de los países de abandonar el escenario multilateral y enfocarse en establecer preferencias y relaciones bilaterales entre países para aprovechar exenciones arancelarias”³⁹.

1.2 PLAN DE NEGOCIOS

Se convierten en la guía de las organizaciones para emprender un proyecto; es un documento que permite la administración del mismo. Su propósito es sacar a relucir cuales son los distintos aspectos o variables a tener en cuenta y de qué manera van a ser abarcados; esto con el fin de crear una formula sólida mediante un modelo de negocio. En este se plasman los objetivos, la estructura y las estrategias que son indispensables para la implementación de una idea de negocio; según Weinberger:

“Para la creación de nuevas empresas o la creación nuevas unidades de negocio para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollara la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevaran a la empresa al éxito y detallar como se organizaran los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logra satisfacer las necesidades de los potenciales clientes⁴⁰.

³⁷ HILL, Charles. Negocios Internacionales, competencia en el mercado global. 8. ed. Traducción: María del Pilar Obón León. The McGraw-Hill, 2011. Op.cit. p. 5

³⁸ Ibid, p.4

³⁹ DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. Op. cit.p.37

⁴⁰ WEINBERGER, Karen. Plan de negocios inversión. [Libro]. Lima. 2009. [Consultado, 25, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

1.3 MODELO DE ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR

En el libro de la generación de modelos de negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, manifiestan que para la descripción de un modelo de negocio es necesario “dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.”⁴¹

Los nueve módulos son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes; todos estos permitirán realizar un bosquejo de un plan de negocios e inmediatamente la identificación de cuáles son los cambios que se deben realizar para dar paso a su aplicación; a continuación, se explicaran cada uno de ellos.

1.3.1 Segmentos de mercado. Es el grupo al cual está dirigida la idea de negocio, según Osterwalder y Pigneur, “son el centro de cualquier modelo”⁴² ya que a partir de su identificación es que se crea uno; basándose en el estudio y análisis de las necesidades del cliente. Por otro lado, para Gaston es de gran importancia que las empresas multinacionales encuentren “grupos de consumidores con expectativas similares ante determinados productos”⁴³, con el fin de hacer la segmentación internacional de mercados para que sirva como herramienta en la toma de decisiones estratégicas.

1.3.2 Propuesta de valor. Se identifica como la propuesta del modelo de negocio, estas pueden ser innovadoras o similares a las que tiene el mercado actual o incluir alguna cualidad particular. “Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)”⁴⁴.

Según Afuah y Tucci⁴⁵, manifiestan que un modelo de negocio se basa en la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes, la búsqueda de esa

⁴¹ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. [Libro]. Madrid; Grupo Planeta, 2011. P 15. ISBN: 978-84-234-2841-0. [Consultado, 31 octubre del 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

⁴² *Ibíd.*, p. 20

⁴³ GASTON Charlotte. Segmentación y estrategias de marketing internacionales en los mercados emergentes. [consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/mkinternacional/mi05-tc.pdf>

⁴⁴ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. OP.cit, p.23

⁴⁵ AFUAH Allan, TUCCI Christopher. Internet Business Models and Strategies. [Libro]. Nueva York; The McGraw-Hill. ISBN0-07-251166-4. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/215915163_Internet_Business_Models_and_Strategies_Text_and_Cases

ventaja competitiva con respecto a los demás oferentes crea una mayor estabilidad de sus clientes.

1.3.3 Canal. Según Osterwalder y Pigneur es “El modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor”⁴⁶; son los intermediarios entre los clientes y el productor, estos identifican las rutas de comunicación entre ellos.

Los autores anteriormente mencionados plantean que existen: canales directos e indirectos, pero de acuerdo con Quintero y Sanchez; “Los proveedores o los aliados de los canales hacia delante pueden tener estructuras de costo excesivamente elevadas o márgenes de utilidad que sitúan en peligro la competitividad de costos de una compañía, incluso cuando los costos de las actividades que se desempeñan internamente son competitivos⁴⁷. Mediante estos canales los clientes: conocen, adquieren y evalúan la propuesta de valor del producto. Silva hace referencia a que:

“Toda empresa exportadora debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. La medición de la satisfacción del cliente es una herramienta vital, con la cual se analiza la aceptación de sus productos, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y el precio y la entrega del producto. Algunas fuentes de información sobre la satisfacción del cliente son las quejas, cuestionarios y encuestas, etc.”⁴⁸

1.3.4 Relaciones con clientes. Se refiere al tipo de relación que se espera tener con el cliente, se debe tener en cuenta que una buena elección e implementación determinara la satisfacción de los mismos; es decir que el tipo de relación debe acoplarse al modelo de negocio.

Según Maldonado en lo que respecta en este tipo de negociación está la interculturalidad, por lo tanto tiene que ser lo “más detallada posible, exigiendo y dando toda la información posible, maximizando así, la precisión en los términos de contrato, sobre todo por tratarse de una negociación con empresarios de Estados Unidos, reconocidos por ser claros y precisos en todo lo referente a la parte escrita y legal”⁴⁹.

⁴⁶ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. OP.cit, p. 26

⁴⁷ QUINTERO Johana y SÁNCHEZ José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Septiembre-diciembre 2006. vol. 8. P. 379. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

⁴⁸ ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia, CORREDOR VELANDIA, Cesar, LOMBANA COY, Jahir, SILVA GUERRA, Harold, CASTELLANOS RAMÍREZ, Andrés, GONZÁLEZ ORTÍZ, Jaime, ORTIZ VELÁSQUEZ, Mauricio. Negocios internacionales: fundamentos y estrategias. 2. ed. 2013. p. 251. ISBN: 978-958-741-356-4. [consultado, 2, febrero, 2019].

⁴⁹ MALDONADO, Karen. La interculturalidad de los negocios internacionales. Bogotá D.C. junio 2007. p.271. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf

Por otro lado, “se puede afirmar que el éxito de las relaciones entre una organización y su mundo exterior dependerá directamente de la competitividad de sus operaciones”⁵⁰

1.3.5 Fuentes de ingresos. En esta sección es importante el flujo de caja de la organización obtenida mediante los segmentos de mercado; dicho de otro modo, son las distintas fuentes mediante las cuales se obtienen ingresos por parte del modelo de negocio.

Para Rappa “En el sentido más básico, un modelo de negocio es el método de hacer negocios por el cual una empresa puede sostenerse a sí misma, es decir, generar ingresos”⁵¹. Por otro lado, según Mahadevan dentro de un modelo de negocio existe “una combinación única de tres flujos que son críticos para el negocio. Estos incluyen el flujo de valor para los socios comerciales y los compradores, el flujo de ingresos y el flujo logístico. La corriente de valor identifica la posición de valor para los compradores, vendedores y el mercado”⁵²

1.3.6 Recursos clave. Los definen como los necesarios para que una idea de negocio funcione; estos pueden ser activos físicos, económicos, intelectuales o humanos. En los negocios internacionales de acuerdo con Giraldo, “La empresa debe asegurarse de poseer las capacidades necesarias para entregar su propuesta de valor, las capacidades se basan en recursos que pueden ser propiedad de la empresa o de alguna organización aliada. Necesarios para la creación de valor, los recursos pueden ser tangibles, intangibles y basados en las habilidades de las personas”⁵³

1.3.7 Actividades clave. Se refiere a las operaciones necesarias para generar y ofrecer la propuesta de valor que pueden variar de un negocio a otro: Producción, resolución de problemas, plataforma/ red.

⁵⁰ ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia, CORREDOR VELANDIA, Cesar, LOMBANA COY, Jahir, SILVA GUERRA, Harold, CASTELLANOS RAMÍREZ, Andrés, GONZÁLEZ ORTÍZ, Jaime, ORTIZ VELÁSQUEZ, Mauricio. Op.cit. p.261

⁵¹ RAPP, Michael. Business models on the web.5 marzo 2006. [consultado: 2 febrero del 2019] Archivo en Pdf. Disponible en http://home.ku.edu.tr/~daksen/mgis410/materials/Business_Models_on_the_Web.pdf

⁵² MAHADEVAN, B. Business Models for Internet based E-Commerce An Anatomy.2000. p.9 [consultado: 2 febrero del 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228718351_Business_Models_for_Internet-Based_E-Commerce_An_Anatomy

⁵³GIRALDO, José L. Caracterización de los modelos de negocio en el sector de las telecomunicaciones. Medellín.2006. p.26. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267269582_Caracterizacion_de_los_modelos_de_negocio_en_el_sector_de_las_telecomunicaciones_y_su_nivel_de_convergencia_tecnologica_frente_a_los_usuarios

Para Mayo citado por Quintero y Sánchez “Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento”⁵⁴

1.3.8 Asociaciones clave. Son aquellas asociaciones que contribuyen al desarrollo del negocio que son de vital importancia, para que la comercialización y distribución del producto sea exitoso. Como lo manifiesta Giraldo en los negocios; “Las redes de aliados le permiten a las compañías concentrarse en lo que mejor hacen y contratar otras actividades con otras compañías que lo pueden hacer a un menor costo”⁵⁵

Por otro lado, esta lo que manifestó Morita citado por Prado: “Ninguna empresa es una isla. En un mercado interdependiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en el mercado global”⁵⁶, de manera que la globalización ha hecho que los negocios internacionales creen estrategias efectivas y competitivas con ayuda de alianzas estratégicas.

1.3.9 Estructura de costes. Hace referencia a todos los costos en los que se incurre para la gestión del modelo; determinan algunas características de la estructura de costos: costos fijos, costos variables. Según Rodríguez:

“Los cambios experimentados constantemente por los procesos de negocios internacionales se originan en la variación de las políticas de los países, el uso de nuevas tecnologías o la implementación de estrategias corporativas de negocios frente a los operadores logísticos y las fluctuaciones de la economía. Debido a ello, en la actualidad es importante estudiar y analizar los costos asociados a las importaciones y exportaciones”⁵⁷

A continuación, se encuentra la plantilla del modelo o lienzo que se muestra en la figura 1; en donde los módulos anteriormente explicados son ubicados dentro de este para obtener una visibilidad general y rápida del negocio a desarrollar.

⁵⁴ QUINTERO Johana y SÁNCHEZ José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Septiembre-diciembre 2006. vol. 8. Op.cit P. 380. [Consultado, 2 febrero, 2019]

⁵⁵ GIRALDO, José L. Caracterización de los modelos de negocio en el sector de las telecomunicaciones. Op.cit.p .26[Consultado 2 febrero del 2019]

⁵⁶ PRADO, Luis. Boletín de lecturas sociales y económicas: Alianzas estratégicas. p. 68. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

⁵⁷ RODRÍGUEZ, Agustín. Costos internacionales para importar y exportar. En: Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Lima. Abril del 2016l.Vol. I. 24. No.45. p.139. [2 febrero del 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/12476>

Figura 1. Lienzo de generación de modelos de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		

Fuente: Tomado de; OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. Op.cit, p.44

El modelo de Osterwalder y Pigneur o conocido como el modelo Canvas permite abarcar las distintas áreas e identificar las variables que pueden influenciar o generar alguna incidencia en la idea de negocio; por ello el libro: La generación de modelos de negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur se convierte en, una guía para aquellos visionarios haciendo muestra de la aplicación de esta herramienta a distintas ideas planteadas creando así un modelo de fácil aplicación.

Por otro lado, está la teoría del marketing mix, conocido como el marketing tradicional pero no por eso no tiene cosas en común con el más reciente modelo canvas, ya que los dos establecen la búsqueda de un target o segmento de mercado y adicionalmente tienen como objetivo el alcanzar el posicionamiento del producto, la diferencia parte que por lo general en el marketing tradicional se basa en el Focus group, entrevistas entre otros recursos para reestructurar las ideas de negocio en los parámetros que se rige mientras que el modelo canvas se usa como herramienta de apoyo para determinar la validez de una idea de negocio.

1.4 MARKETING MIX

Es una estrategia que hacen uso las organizaciones para obtener un posicionamiento en el mercado mediante el análisis de variables internas y externas, son 4 aspectos a tener en cuenta (4Ps) que las define Gibello “como el conjunto de herramientas tácticas integradas en la estrategia de marketing y que permiten a la empresa crear ese valor añadido para su público objetivo”⁵⁸.

⁵⁸GIBELLO, José. La estrategia del marketing mix en el ámbito internacional. Madrid.2015. p.7. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en: <https://docplayer.es/16118370-Facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-autor-jose-antonio-gibello-rael-director-maria-lourdes-fernandez-rodriguez.html>

Producto: Es todo bien o servicio que ofrece una empresa; en búsqueda de satisfacer una necesidad detectada en el mercado. Es “una variable multidimensional, cuya adaptación a los mercados exteriores requiere un gran número de componentes a tener en cuenta (atributos, normativa legal, producción)”⁵⁹

Por otra parte, son los consumidores quienes “perciben el producto como conjuntos complejos de beneficios; esta idea subyacente en la concepción de un producto, es que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, fundamentalmente compran satisfactores”⁶⁰.

En la actualidad en los negocios las empresas según la UNID, “buscan diferenciarse de la competencia, desarrollando experiencias completas para sus clientes”⁶¹, el papel de estas es convertir “los beneficios deseados por el cliente en un producto tangible con funciones o atributos que resuelven dicha necesidad”⁶², indagar en atributos como: precio, marca, empaque, diseño, garantía, reputación del vendedor entre otros.

Precio: Se debe analizar distintos aspectos del mercado para determinar un valor competitivo y sobre todo que el valor percibido por este, concuerde con lo que esté dispuesto a pagar el cliente.

Dentro de los negocios de acuerdo a Rosel⁶³, si el precio percibido por el mercado es menor con respecto al establecido por la empresa; los compradores al no estar dispuestos a pagar ese precio, inmediatamente sustraen al producto o servicio del mercado.

Distribución: Se conoce como el proceso donde se lleva a cabo el traslado del producto hasta el cliente, el tipo de distribución y el canal por donde el producto será entregado; que vendrán dadas por las características del producto variables como el mercado y costos. Gibello expone cuatro tipos de canales de distribución en la estrategia del marketing mix en el ámbito internacional:

“La venta directa, en la que el fabricante vende directamente al consumidor, sin intermediarios; venta con mayorista, en la que el fabricante vende sus productos a un mayorista, quien a su vez los distribuye a un detallista que, finalmente, los vende al consumidor; venta con detallista, en la que el

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 31

⁶⁰ UNIVERSIDAD INTERAMERICAN PARA EL DESARROLLO UNID. Análisis del producto. Producto: concepto, atributo y beneficios.p.4. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en:

https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf

⁶¹ *Ibíd.*, p. 4

⁶² *Ibíd.*, p. 3

⁶³ ROSEL, María. El precio en el marketing.p. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>

fabricante vende directamente al detallista y éste al consumidor; y, por último, venta con comisionista, cuando en algún momento del proceso interviene un agente de esta naturaleza como intermediario entre un eslabón y el siguiente”⁶⁴

No obstante el concepto de distribución se relaciona con la logística comercial internacional definida “como el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, producción y distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad”⁶⁵

Promoción: Se refiere a como el producto es dado a conocer en el mercado mediante la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal, entre otros. Según Fernández: “La promoción será toda comunicación de carácter persuasivo dirigida a un público o segmentos y que tiene como fin incentivar a corto, medio o largo plazo el uso de los servicios de información”⁶⁶.

Pero existen falencias que pueden afectar la implementación de esta estrategia en un negocio internacional así lo manifestó Gibello⁶⁷ factores como: el idioma, el grado de desarrollo, aspectos legales, “made in” país de origen, la competencia y los medios. Por ello, es importante que se realice un análisis exhaustivo del país objetivo para crear las estrategias adecuadas.

⁶⁴ GIBELLO, José. La estrategia del marketing mix en el ámbito internacional. Op.cit. p.10

⁶⁵ ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia, CORREDOR VELANDIA, Cesar, LOMBANA COY, Jahir, SILVA GUERRA, Harold, CASTELLANOS RAMÍREZ, Andrés, GONZÁLEZ ORTÍZ, Jaime, ORTIZ VELÁSQUEZ, Mauricio. Op.cit. p 264

⁶⁶ FERNANDEZ, Viviana. Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. 2015. Coruña. p.70. [consultado, 26, enero, 2019]. Disponible en: file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-MarketingMixDeServiciosDeInformacion-5704542.pdf

⁶⁷ GIBELLO, José. La estrategia del marketing mix en el ámbito internacional. Op.cit

2. METODOLOGÍA

Con el propósito de diseñar un plan de negocios, la investigación es de carácter descriptivo, según Benassini⁶⁸ esta investigación permite identificar el objeto de estudio con claridad para así definir las oportunidades.

Por lo tanto, el objeto de estudio para el desarrollo del proyecto es el mercado de la piña tanto en Estados Unidos como en Colombia lo que se traduce en un estudio de mercado, sus condiciones, los factores que se cuentan ya sean como fortalezas o debilidades y aquellas variables que entran en juego para su exportación; es decir, la normatividad que le compete.

Se realizó una búsqueda y recopilación de documentos sobre la temática en la base de datos de la biblioteca virtual o en portales de información verídica, la información de índole documental se recopiló de bases de datos del DANE, PROCOLOMBIA, TRADE MAP, Datos abiertos gobierno nacional entre otras páginas de internet de carácter periodístico; por otro lado, está la información teórica relacionada con los modelos de negocio y marketing mix que fueron recopilados de documentos en internet netamente académicos de libros y artículos en bases de datos como Ebsco además en fuentes de información como Google Académico; después de obtener la información, esta fue analizada para crear un panorama de la temática.

La metodología que se llevó a cabo es mediante el modelo de Osterwalder y Pigneur o también conocido como el modelo Canvas y del marketing mix; donde se analizaron las áreas de los clientes, la oferta, la infraestructura y por último la viabilidad económica; estas fueron abordadas por aspectos como los segmentos de mercado, la propuesta de valor, el canal, la relación con el cliente, la fuente de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos; es decir, que fue identificado el modelo de negocio, el entorno, los recursos, los riesgos y costos que acarrea el proyecto.

⁶⁸ BENASSINI, Marcela. Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina. 2. ed. México; Pearson Educación; 2009. ISBN 978-970-26-1512-5 [consultado, 15, octubre, 2018].]. Archivo en Pdf. Disponible en: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/08/Investigacion-de-Mercados-BENASSINI-2ED.pdf>

3. ESTUDIO DE MERCADO

Este capítulo consiste en el análisis de la situación del mercado; por un lado teniendo en cuenta las características generales del fruto; la producción en Colombia y Estados Unidos; la tecnología dentro del proceso; los apoyos e incentivos gubernamentales colombianos y por otra parte mediante la identificación de las variables de la oferta y la demanda lo que nos permitirá obtener una visión clara de nuestro producto: las características, conocimiento de los actores dentro del mercado y el entorno del mismo.

3.1 PRODUCTO

La piña es una planta monocotiledónea, herbácea y perenne perteneciente a la familia Bromeliaceae compuesta de 46 géneros y 2.000 especies aproximadamente, pertenece al género Ananas y especie *comosus*⁶⁹, estas crecen en distintas altitudes dependiendo de la clase de piña pero por lo general existe un rango de 20 °C - 30 °C y de 800 metros y 1.200 msnm.

Cosecha: Esta fruta al ser cosechada en sistema de plantación en hilera sencilla deben ser sembradas a una distancia de 80 cm entre hileras y de 41 cm entre plantas⁷⁰. En cuanto al rendimiento en un cultivo de piña según el ministerio de agricultura para el departamento de Santander y Norte de Santander es de 31.1 toneladas de producción por hectárea sembrada. Este fruto da la primera cosecha “a los 14 y 18 meses y, posteriormente, otros 13 meses hasta la cosecha de la segunda fruta”⁷¹

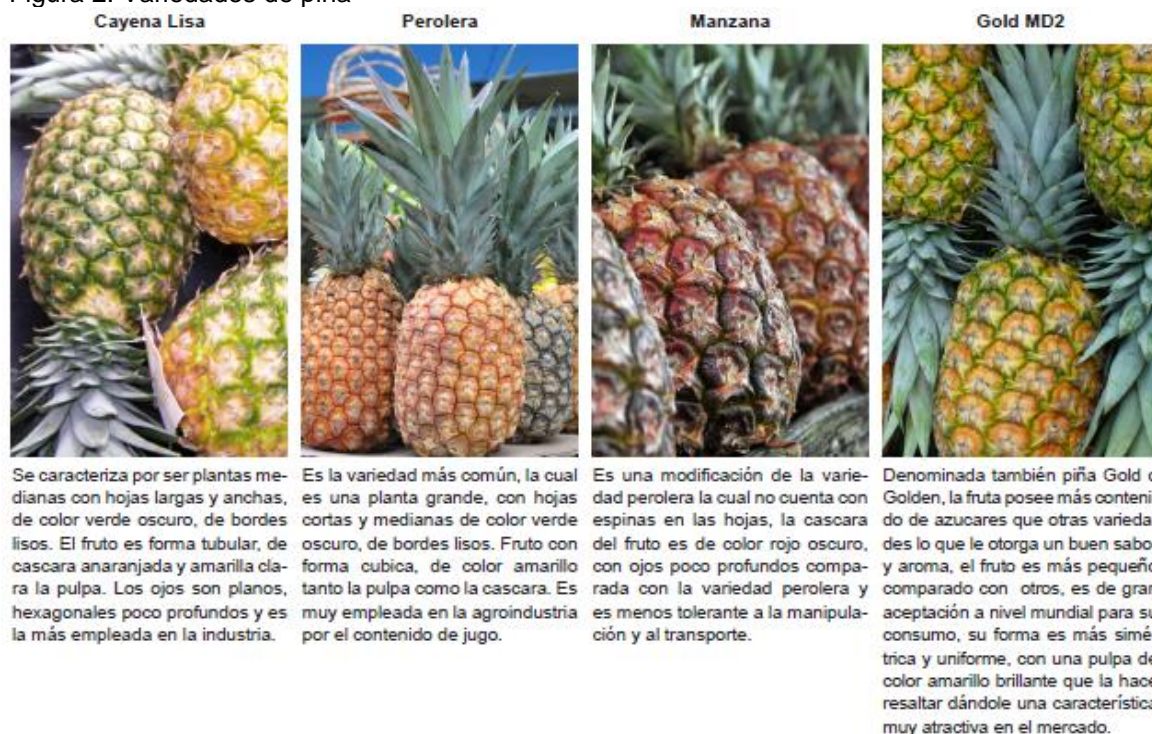
En cuanto a las variedades más relevantes en nuestro país según el boletín mensual están las: cayena lisa, petrolera, manzana y gold MD2 (ver figura 2) .

⁶⁹ CERRATO, Iliana. Estudio de mercado para la comercialización de piña MD2. Secretaria de agricultura y Ganadería. Programa nacional de desarrollo agroalimentario 2013. p.3. [consultado, 23, octubre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: pronagro.sag.gob.hn/dmsdocument/3357

⁷⁰ LA PIÑA TROPICAL. Sistema de plantación. [sitio web]. Sec. siembra de piña. [Consultado, 13, enero, 2019]. Disponible en: <http://lapiniatropical.blogspot.com/2016/04/siembra-de-pina-densidades-sistemas-y.html>

⁷¹ DOLE. El ciclo de crecimiento de la piña. [sitio web]. Sec. Ciclo de crecimiento de la piña. [consultado: 13, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.dole-espanol.com/dole-earth/videos/growing-stages.html>

Figura 2: Variedades de piña



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE-. Boletín mensual. Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria. Diciembre del 2016. No.4. [consultado, 23, octubre, 2018 Archivo en Pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_dic_2016.pdf

Es de gran cuidado el proceso de selección de la semilla en algunos casos es usada la corona que se encuentra en la parte superior o se usan las yemas axilares de la planta que debe tener un peso entre los 200 gramos y 450 gramos para controlar el desarrollo del cultivo ya que, si pesa más, la floración se daría de manera rápida y si el peso es menor no germinaría adecuadamente.

Por otro lado, esta semilla debe tener un tratamiento específico de desinfección para la prevención de plagas y enfermedades además de crear terrenos fertilizados, por ello “es indispensable aportarle elementos como nitrógeno, fósforo, potasio, magnesio, calcio y azufre, especialmente, lo cual puede variar en sus cantidades de acuerdo al tipo de suelo y los rendimientos que se quieran” ⁷² .

Otro aspecto que es importante es que en este cultivo existen métodos para la inducción floral lo cual permite tanto la disminución del ciclo del cultivo como la programación del mismo es decir que durante todo el año haya piña; por lo tanto, el productor puede aprovechar los requerimientos del mercado de manera más efectiva; mediante el Ethrel disuelto en agua con urea. “Por lo general se realizan

⁷² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE-. Boletín mensual. Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria. Op.cit.p. 3

dos cosechas que dependiendo de la variedad y de los factores ambientales se pueden dar una primera de los 15 a los 24 meses y otra de los 15 a 18 meses posteriores a esta primera”⁷³.

Esta fruta se puede consumir fresca o en conserva y existe toda una agroindustria alrededor de ella, elaborando diversos subproductos como jugos, néctares, vinagres, jaleas, licores, mermeladas, dulces, helados, piña en almíbar, en ensaladas de fruta, etc. De los desechos vegetales como las hojas, tallos y cáscaras de la fruta se pueden aprovechar para la alimentación animal o fabricación de abonos orgánico⁷⁴.

Poscosecha: Las piñas son enceradas y en la base se les aplica funguicida, esta es una fruta sensible a los cambios de temperatura por ende debe de ser conservada en un lugar fresco y seco; el producto después de ser retirado del cultivo puede durar “entre 2 y 4 semanas en aire, y entre 4 y 6 semanas en atmósferas controladas a 10°C, dependiendo del grado de madurez”⁷⁵

Además, se conoce de la técnica de desverdizado en donde las piñas expuestas a etileno, desaparece de manera más rápida la cascara verde para así efectuar su comercialización de manera inmediata.

3.1.1 Tecnología. La tecnología que los agricultores hacen uso en estos cultivos dependen en gran medida de la capacidad de producción y del capital disponible; a continuación, se estudiarán algunas identificando cuál es su aplicación o uso.

- **Spray Boom:** Es el dispositivo con el que se le aplican los fertilizantes y plaguicidas al cultivo, actualmente se habla de la agricultura de precisión que es el uso de equipos con GPS en los Spray boom donde “se mapea los terrenos y se cargan al sistema de aplicaciones del Spray Boom los mapas con la ubicación precisa de la maleza logrando así que solo se aplique en estos lugares. Esta técnica ha permitido reducir la cantidad de producto aplicado en más de un 50%”⁷⁶.
- **Sistema de riego por telemetría:** Permite la medición y posterior envío de datos hacia el operador del sistema; los cuales serán recopilados y analizados para la toma de decisiones, esto quiere decir que se puede

⁷³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE-. Boletín mensual. Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria. Op.cit.p. 4

⁷⁴ CERRATO, Iliana. Estudio de mercado para la comercialización de piña MD2. Secretaria de agricultura y Ganadería. Programa nacional de desarrollo agroalimentario 2013.Op.cit.

⁷⁵ PIÑA, ANANAS COMOSUS / BROMELIACEAE. Manejo del ambiente de pos recolección. [sitio we]. [consultado,10,enero,2019].Disponible en: <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Poscosecha-Pina.html>

⁷⁶ CAMARA NACIONAL DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE PIÑA-CANAPEP-15 años de desarrollo socio ambiental en Costa Rica.p.13. [consultado,25,octubre , 2018].Disponible en: <https://canapep.com/wp-content/uploads/2018/06/pina-de-cr-29.pdf>

mejorar el uso del recurso hídrico ya que se podrán distribuir y calcular el tiempo de manera eficiente.

3.1.2 Apoyo e incentivos gubernamentales. Son todos aquellos beneficios que otorga el gobierno nacional a sus agricultores en cada uno de sus países para generar asistencia económica con el fin de crear cimientos sólidos para las existentes o nuevas oportunidades de negocio que se les presenten.

3.1.2.1 Colombianos. Existen proyectos de inversión, financiamiento y de acompañamiento por parte del gobierno, uno de ellos es la alianza denominada el agro exporta donde el Gobierno Nacional mediante el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desarrollaran 29 proyectos con cobertura en 18 departamentos, y que dentro de los beneficiados están algunas de las zonas que fueron más afectadas por el conflicto, básicamente.

En el marco de la cual se aunarán esfuerzos entre los ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y Comercio, Industria y Turismo para llegar a mercados internacionales con productos del campo colombiano que tienen el potencial exportador. Con este programa se benefician 11.000 agricultores de 200 municipios, los cuales van a recibir acompañamiento para mejorar la calidad, productividad y comercialización de sus productos.⁷⁷

Esta es “una estrategia con gremios, asociaciones de productores y empresas privadas para impactar en todos los eslabones de ocho sectores con potencial exportador, como son: cacao, aguacate, mango, piña, piscicultura, carne bovina, lácteos y palma”⁷⁸. En lo que se refiere al cultivo de la piña los proyectos buscan obtener una mayor calidad y productividad para exportar a Europa y Canadá.

El programa de Desarrollo Rural con Equidad – DRE⁷⁹ que busca crear un sector agropecuario más competitivo y productivo además de cooperar para que la desigualdad en los campos disminuya, aquí el apoyo es para las mipymes, el cual cuenta con el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR que viene a ser dado como un porcentaje de la inversión dependiendo a la categoría que pertenece el productor.

Otro es el seguro agropecuario 2018 que tiene como fin el proteger las inversiones realizadas por los productores ya sea de capital propio o de crédito lo cual les

⁷⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Gobierno presenta alianza el agro exporta. [sitio web]. 31 e del 2018. [Consultado, 3, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-presenta-alianza-El-Agro-Exporta.aspx>

⁷⁸ Ibid, p.1

⁷⁹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Programa de Desarrollo Rural con Equidad DRE. [sitio web]. [consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos>

permite un amparo “contra riesgos naturales de origen climático o geológico, tales como: exceso o déficit de lluvias, inundaciones, vientos fuertes, heladas, granizadas, deslizamientos y avalanchas; y los riesgos biológicos (enfermedades y plagas), ajenos a su voluntad, y que son eventos fortuitos”⁸⁰

Además está el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO que ofrece un portafolio de servicios: “condiciones financieras, trámites, líneas de crédito, normatividad, incentivos, garantías y los programas especiales administrados por FINAGRO”⁸¹

3.1.2.2 Estadounidenses. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, el USDA cuenta con distintas modalidades de apoyo a sus agricultores entre ellas están: las tarifas de préstamos e interés para aquellos que requieren ayuda financiera y programas de soporte de precios.

Programas de soporte de precios: El Departamento de agricultura de Estados Unidos USDA⁸² promueve ayudas a sus agricultores mediante programas:

- Préstamos para productos básicos: Para administrar sus negocios existen distintas modalidades.
- Programa de Préstamos para Instalaciones de Almacenamiento de Granjas: Financian a bajo interés los proyectos de construcción o mejoramiento en las instalaciones que se tienen para el almacenamiento, desde productos como granos, heno, frutas, hasta productos de biomasa renovables.

Lo cual se concluye que los dos países cuentan con el acompañamiento en el sector, en cuanto al ámbito económico, lo cual es muy favorable para las dos partes ya que si alguno desea emprender algún negocio dentro del sector contara con el respaldo para su desarrollo, este es un aspecto importante que se debe tener en cuenta antes de elaborar un proyecto debido a que se deben de conocer que puntos a favor y en contra juegan.

3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Identificar los principales proveedores para Estados Unidos teniendo en cuenta la procedencia del producto es decir si es de origen colombiano o extranjero para determinar cuál es la competencia nacional e internacional, analizar los precios

⁸⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Seguro Agropecuario 2018. [sitio web]. 04 mayo del 2018. p.1. [consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/apoyos-incentivos/Paginas/Seguro-Agropecuario-2018.aspx>

⁸¹ FINAGRO. Portafolio de servicios. [sitio web]. p.1. [consultado, 24, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/portafolio-de-servicios>

⁸² DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS- USDA-. Soporte de precios. [Sitio web]. [consultado, 8, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.usda.gov/topics/trade/price-support>

internacionales del producto, además de la caracterización de productos sustitutos existentes en el mercado.

3.2.1 Producción de piña en Colombia y Estados Unidos. Según el informe de Asohofrucol “Las líneas productivas con mayor dinamismo fueron piña, ñame, aguacate, pasifloras y mora, las cuales crecieron a tasas superiores al 10% frente al año inmediatamente anterior”⁸³. Esto es evidenciado en tabla 1 la piña ha obtenido una variación entre el año 2017 y 2016 del 19%.

Tabla 1: Principales líneas hortifrutícolas.2016- 2017 (Ton)

CULTIVOS	2016	2017	CRECIM.%	% PARTIC.
Platano	\$ 3,915,750	\$ 4,316,727	10%	5%
Citricos	\$ 1,122,177	\$ 1,201,272	7%	11%
Piña	\$ 755,471	\$ 898,980	19%	8%
Ñame	\$ 440,002	\$ 549,391	25%	5%
Tomate	\$ 685,240	\$ 418,079	-39%	4%
Aguacate	\$ 335,877	\$ 396,002	18%	4%
Mango	\$ 281,980	\$ 315,663	12%	3%
Pasifloras	\$ 193,590	\$ 226,072	17%	2%
Papaya	\$ 172,391	\$ 191,042	11%	2%
Tomate de arbol	\$ 186,032	\$ 190,833	3%	2%
Cebolla de Bulbo	\$ 302,370	\$ 171,049	-43%	2%
Zanahoria	\$ 297,057	\$ 151,582	-49%	1%
Cebolla de rama	\$ 246,373	\$ 150,534	-39%	1%
Guayaba	\$ 119,161	\$ 149,244	25%	1%
Patilla	\$ 19,530	\$ 144,730	-26%	1%

Fuente: Tomado de: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales. Citado por ASOHOFRUCOL 2017. [Consultado, 23, octubre, 2018 disponible en: http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DI_CIEMBRE_2017.pdf

En la tabla 2 se encuentran los primeros quince productores de piña en nuestro país ocupando el primero puesto el municipio de Lebrija en Santander con 267.250 toneladas seguido por el municipio de Dagua en el Valle del Cauca con 92.367 toneladas. Con la clasificación de la información se evidencio (ver Anexo2) que el departamento con mayor número de municipios que se dedica a esta actividad es Huila y el menor es Cesar y Tolima.

⁸³ ASOCIACIÓN HORTIFRUTICOLA DE COLOMBIA INFORME –ASOHOFRUCOL-. Balance del sector hortifruticultura en 2017. [sitio web]. p.2. [consultado, 23, noviembre, 2018].
 Archivo en pdf. Disponible en:
http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf

Por lo que se infiere que los departamentos con mayor número de municipios que se dedican a esta actividad no se encuentran especializados, al no tener áreas sembradas considerables o por no tener rendimiento óptimo en sus cosechas; por otra parte, el área cosechada para Santander es de 10.604 hectáreas y en el Valle del Cauca de 2.226 hectáreas (Ver Anexo 1). A pesar de que en el Valle del Cauca exista una menor cantidad de área cosechada y pueda ser considerado como un lugar estratégico; el proyecto se desea realizar en Lebrija ya que es reconocido por obtener un fruto de calidad en cuanto a sabor y características físicas además por tener una trayectoria histórica de reconocimiento a nivel nacional, es conocido como el municipio como la capital piñera de Colombia.

Tabla 2: Producción de piña en Colombia año 2017

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	AREA SEMBRADA (ha)	AREA COSECHADA (ha)	PRODUCCION (t)	RENDIMIENTO (ha)
Santander	Lebrija	5345	5345	267250	50
Valle del cauca	Dagua	1208	1188	92367	77,8
Santander	Rionegro	3825	2483	71005	28,6
Cauca	Santander de Quilichao	860	747	66640	89,2
Santander	Girón	2600	2600	47263	18,2
Meta	Villavicencio	796	764	39583	51,8
Cundinamarca	Paratebueno	1208	903	30659	34
Quindío	Montenegro	693	5543	24861	45,8
Valle del cauca	Restrepo	393	393	24536	62,5
Quindío	La tebaida	540	536	23166	43,2
Meta	Fuente de oro	363	343	21849	63,7
Antioquia	Chigorodo	560	214	19260	90
Valle del cauca	Vijes	335	290	18444	63,6
Meta	Granada	337	332	17264	52
Risaralda	Pereira	306	214	17174	80,3

Fuente: Tomado de: DATOS ABIERTOS. Cadena Productiva Piña. [Sitio web]. [Consultado: 15 Octubre de 2018]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Producci-n-Y-Rendimien/ie25-w5v4/data>

Por otro parte para Juan Guillermo Zuluaga Cardona ministro de Agricultura y Desarrollo Rural en su momento (9 Octubre del 2017- 7 Agosto del 2018), “confirmó el buen momento que atraviesa el cultivo de piña en nuestro país, cuyas

proyecciones indican que en 2018 se alcanzaría una producción cercana a las 950 mil toneladas”.⁸⁴ y que se espera que su crecimiento siga siendo progresivo. En cuanto a la producción del fruto en Estados Unidos según la FAO (food and Agriculture Organization of the United Nations), ocupaba el noveno puesto en el año 2000 como quedó expuesto en la tabla 3 siendo Tailandia el mayor productor.

Tabla 3: Top 10 de la producción de piña

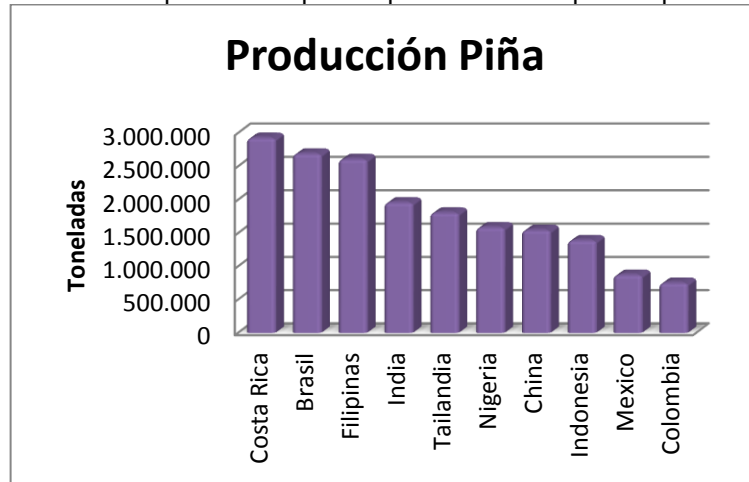
PAÍS	TONELADAS
Tailandia	2.280.959
Filipinas	1.495.120
Brasil	1.353.480
China	1.318.450
India	1.100.000
Nigeria	881.000
Colombia	407.753
Costa rica	400.000
Estados Unidos	319.300
Kenya	280.000

Fuente: Tomado de: PIÑA, ANANAS COMOSUS / BROMELIACEAE. [Sitio web]. Sec. Origen producción. [Consultado, 18, Octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Origen-produccion-Pina.html>

En la actualidad no se cuenta con su participación dentro de este top como lo muestra la gráfica 1 la cual fue elaborada con la recopilación de datos de la FAO ya que los principales productores del año 2016 fueron Costa Rica, Brasil y Filipinas; no obstante Colombia ocupa el puesto número diez y se identifica como el cuarto mayor productor de Latinoamérica lo cual demuestra su buena posición en el mercado.

⁸⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL Producción de piña llegaría a más 950 mil toneladas en 2018, calcula MinAgricultura.22/05/2018. [sitio web]. [Consultado, 23, Octubre, 2018]. Disponible en : <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Produccion-de-pi%C3%B1a-llegar%C3%ADa-a-m%C3%A1s-950-mil-toneladas-en-2018,-calcula-MinAgricultura.aspx>

Gráfica 1: Top 10 de los países productores de piña tropical



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Empresas exportadoras a estados unidos. En esta sección se dan a conocer algunas de las empresas que exportan a Estados Unidos Piña, bien sea con operación en Colombia o desde otro país.

Empresas exportadoras desde Colombia

- Comercializadora equilibrio⁸⁵: Cuentan con productores colombianos y con alianzas en países como Panamá, Ecuador, costa rica, caracterizada por ser una comercializadora de alimentos de alta calidad; productos como el plátano, ñame, piña oro miel, Cardamomo, limón Tahíti y hace poco incursionaron en el mercado de Estados Unidos con plátano, yuca y papa criolla congelada.
- Bengala Agrícola S. A. S⁸⁶: Es una empresa productora y comercializadora de cultivos hortofrutícolas que nace con el fin de diversificar el negocio de las compañías de Riopaila Agrícola S.A. y Castilla Agrícola S.A. para abastecer el mercado nacional e internacional. Es reconocida como la líder en las exportaciones de frutas cítricas en cuanto a la piña la exporta en diferentes presentaciones como: fruta en fresco, jugo y en pulpa.
- C.I. Unibán S.A.: Es la comercializadora internacional colombiana que desarrolla negocios de agroindustria de alto valor, intensivos en logística y que desde hace más de 50 años en el mercado, lidera la actividad agroindustrial y comercial principalmente de banano, plátano y bananos exóticos del país⁸⁷ además de

⁸⁵ Comercializadora equilibrio. Quienes somos. [sitio web]. [Consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en : <http://www.comercializadoraequilibrio.com/contactenos>

⁸⁶ Bengala Agrícola S. A. S. Quienes somos. [sitio web]. [Consultado, 2, noviembre, 2018]. Disponible en : http://agroriocas.co/agricolas/Bengala/quienes_somos.php

⁸⁷ C.I. Unibán S.A. Quienes somos. [sitio web]. [Consultado, 7, Noviembre, 2018]. Disponible en: <http://www.uniban.com/index.php/es/nosotros-2/quienes-somos>

estar involucrada en el mercado de los snacks, de la palma de aceite y de la piña en donde cuenta con el certificado GLOBAL G.A.P. que asegura la inocuidad del producto.

Empresas exportadoras internacionales: Existen empresas de origen mexicano, costarricense, peruano, hondureño, ecuatoriano y guatemalteco; a continuación, se darán a conocer algunas de ellas.

- Inverafrut⁸⁸: Es una empresa mexicana que surge en la región más importante de producción de frutas tropicales en el estado de Veracruz; cuenta con un punto en Estados Unidos donde le permite recibir los productos de México para luego ser distribuidos en Estados Unidos y Canadá además de tener presencia en Holanda y Reino Unido como centros de distribución .
- Upala Agrícola⁸⁹: Es una empresa productora y comercializadora de piña fresca MD2 Golden costarricense, con presencia en Estados Unidos, Canadá y algunos países de la unión europea; esta ha demostrado su compromiso para el ingreso a estos mercados, al poseer las certificaciones en calidad e inocuidad.
- Productos Agropecuarios VISA S.A.⁹⁰: Constituida con capital costarricense dedicada a la siembra y exportación de frutas, raíces y tubérculos, el destino de sus exportaciones es el estadounidense, algunas islas del caribe, Europa y Asia.
- Agrícola Agromonte S.A.⁹¹: Es una empresa costarricense que produce y comercializa más específicamente exporta piña fresca certificada, mensualmente exporta 650 contenedores a Estados Unidos, además de exportar a países como Alemania ,Holanda, España, Noruega entre otros con sello costarricense.

3.2.3 Precio internacional. Para este producto la oferta y la demanda han tenido un comportamiento creciente; “la oferta es buena y los precios son estables en muchos países”⁹². En cuanto a los:

“Precios al por mayor, el mercado global de la piña creció a 14.900 millones de dólares en 2016. Esta cifra incluye la facturación de los productores y los importadores, y es resultante de una reciente encuesta llevada a cabo por Indexbox.

⁸⁸ Inveraf: 7t. Historia. [sitio web].[consultado,7,noviembre,2018].Disponible en: <https://www.inverafrut.org/inicio>

⁸⁹ Upala Agrícola. [sitio web]. [consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <http://www.upalagricola.com/>

⁹⁰ Productos Agropecuarios VISA S.A. [Sitio web]. [consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en : <http://visasa.com/about-us/>

⁹¹ Agrícola Agromonte S.A.[sitio web].[consultado, 7, Noviembre, 2018].Disponible en: <http://www.agromontecr.com/index.php/nuestro-producto>

⁹² Fresh plaza. Resumen del mercado global de la piña [sitio web]. [consultado, 26, enero, 2019]: Disponible en:<https://www.freshplaza.es/article/3115645/resumen-del-mercado-global-de-la-pina>

En términos de volumen, se comercializan un total de 26,4 millones de toneladas. En los últimos nueve años, el mercado ha crecido una media de un 3,3% por año⁹³. Se podría decir que es un mercado en equilibrio en donde existe una proximidad entre el número de oferentes y demandantes; en la tabla 4 se muestra el valor de la piña en un rango de 2,43 dólares a 2,87 dólares como valor máximo que ha tomado en la ciudad de Miami, por lo tanto, se obtiene un precio promedio de 2,65 dólares por Kg.

Tabla 4. Precio de la piña en Miami.

MERCADOS DEL EXTERIOR				
MIAMI				
ORIGEN: COLOMBIA				
PRECIOS EN DOLARES POR KILOGRAMO				
Presentación	Tamaño	Precio min	Precio max	Observaciones
Cajas de 10 lb	5 piezas	2,43	2,87	Precio ocasionalmente alto
	6 piezas	2,43	2,87	Precio ocasionalmente alto
	7 piezas	2,43	2,87	Precio ocasionalmente alto

Fuente: Tomado de: Información de Precios de Frutas y Hortalizas en Centros de Abasto de los Estados Unidos. Información de Precios de Frutas y Hortalizas en Centros de Abasto de los Estados Unidos. [Sitio web]. [Consultado, 10, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.economia-sniim.gob.mx/2010PRUEBA/ExtFrutasFec.asp?Cons=D&prod=%4040&dest=M14&ori=O94&dqDia=21&dqMes=3&dqAnio=2017&aqDia=21&aqMes=3&aqAnio=2017&Formato=Xls&submit=Ver+Consulta>

Como resultado el precio de venta del fruto será de 2,65 dólares por kg; de acuerdo a los precios internacionales que se manejan en el sur de Florida; además es importante establecer el precio de la semilla que es de \$300 por colino⁹⁴.

3.2.4 Productos sustitutos. En el mercado existen productos similares que básicamente buscan satisfacer la necesidad de los clientes por tener una alimentación saludable, el mercado de las frutas cuenta con una gran variedad pero que depende de la elección del consumidor que beneficios desea obtener por el consumo de las mismas. Por ello el grupo de las frutas depurativas ⁹⁵conocidas como las encargadas en eliminar las toxinas del organismo son considerados los sustitutos más cercanos ya que la piña se encuentra dentro de esta categoría junto con la pera, limón, melón, fresas, manzana y patilla.

⁹³ Ibid, p.1

⁹⁴ Contexto ganadero. Adquiera semilla seleccionada y garantizada de piña oro miel [sitio web].5 abril del 2018. [consultado, 6, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/agricultura/adquiera-semilla-seleccionada-y-garantizada-de-pina-oro-miel>

⁹⁵ PERÉZ, Paloma. Frutas depurativas. [sitio web]. [consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.alimentatubienestar.es/frutas-depurativas/>

3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Dentro de esta sección se abordará; el mercado objetivo, el perfil y tendencias del consumidor, la propuesta de valor, la relación con el cliente los recursos y actividades claves; por último, la identificación de los factores que generan incidencia en la proyección de la demanda del producto.

3.3.1 Segmentación. Es el primero de los módulos del modelo Canvas donde nos permitirá la identificación de nuestro segmento de clientes, según el Strategic & Research Center de EAE Business School, EE.UU es el segundo país que más gasta en frutas y verduras con un valor de 84.742 millones de euros en lo que se traduce a un consumo de 38 millones de toneladas.⁹⁶; por otro lado de acuerdo a la tabla 5, el consumo de frutas y verduras fue de 119 kg/hab con una variación del 3%.

Tabla 5. Consumo de frutas y verduras.

CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS POR HABITANTE							
PAÍS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	VARIACION 2009-2014
Alemania	107	105	107	108	106	107	0%
Bélgica	156	158	160	162	165	168	8%
Canadá	113	112	113	113	114	116	3%
china	325	329	331	335	339	343	6%
EE.UU.	116	118	119	120	118	119	3%
España	186	180	117	178	178	178	-4%
Francia	83	83	83	83	83	85	4%
Holanda	122	124	125	127	127	127	4%
Italia	141	138	136	133	130	130	-8%
Japón	136	135	135	135	133	132	-3%
Reino Unido	102	101	99	97	96	95	-7%

Fuente: Tomado de RIERA, Marta. EL GASTO EN ALIMENTOS BÁSICOS 2015.En: EAE.2015. op.cit p. 9

Son cifras favorables ya que, si se parte de que actualmente los colombianos consumen 1,3 kilogramos por persona al mes, mientras que en Estados Unidos la cifra es de 2,2 kg.⁹⁷, no tiene punto de comparación con el consumo de los

⁹⁶RIERA, Marta. EL GASTO EN ALIMENTOS BÁSICOS 2015.En: EAE.2015. p.25. [consultado, 8, Diciembre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fixers_estatics_nd/2015/0166_2015_IA_Consum_EAE-Business-School-Consumo-alimentos-basicos-2015.pdf

⁹⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Producción de piña llegaría a más 950 mil toneladas en 2018, calcula MinAgricultura.[sitio web],[Consultado, 23, Octubre, 2018].Disponible en : <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Producci%C3%B3n-de->

Estadounidenses y representa una oportunidad para salir a este mercado; según un artículo de agronegocios la piña se ha convertido en un producto de peso en las exportaciones del país siendo EE.UU e Italia como los mayores importadores de este fruto.; y es que en el informe de la FAO de frutas tropicales “El crecimiento pronosticado en ese mercado, situado en poco más del 10 por ciento, debería atribuirse principalmente al crecimiento de los ingresos y de la población, así como a las tendencias del consumo”.⁹⁸

A continuación, se encuentra el grafica 2 del consumo de piña fresca en Estados unidos, lo que se rescata que en los meses de mayo y junio son los de mayor consumo y los de menor consumo son enero y febrero.

Gráfica 2. Calendario de consumo.



Fuente: INFOCOMM. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo.p.18. [Consultado 20 octubre de 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://unctad.org/es/publicationslibrary/infocomm_cp09_pineapple_es.pdf

Por otra parte, según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA):

“Los promedios de la década muestran que la disponibilidad per cápita de fruta fresca aumentó en un 21 por ciento en los últimos 40 años, de alrededor de 90 libras en la década de 1980 a 110 libras entre 2000 y 2016. La tendencia opuesta

pi%C3%B1a-llegar%C3%ADa-a-m%C3%A1s-950-mil-toneladas-en-2018,-calcula-MinAgricultura-.aspx

⁹⁸ Frutas tropicales. Producción.[sitio web].[consultado, 14, diciembre,2018].Disponible en : <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s13.htm>

se ve en la disponibilidad de fruta procesada y fruta por jugo per cápita, que ha disminuido lentamente a lo largo de las décadas. Desde sus picos relativos en la década de 1980, las disponibilidades tanto de fruta procesada como de fruta para jugo han disminuido en aproximadamente un 26 por ciento, a 29 y 88 libras por persona, respectivamente”.⁹⁹

Perfil del consumidor.

El producto no espera ser dirigido a un ciclo de vida específico ni tampoco hace distinción a consumidores con cierto nivel de ingresos, está dirigido a todos aquellos que deseen tener una alimentación saludable de demanda continua esto quiere decir que no existe temporalidad para su consumo.

Es importante hacer hincapié que la mayoría de sus consumidores son de origen hispano y del sudeste asiático, que buscan en el mercado los productos frescos e incorporan una variedad de preferencias alimentarias totalmente distintas; este cambio en el mercado se evidencia por la creciente inmigración por parte de los habitantes de estas regiones.

Sin embargo, Estados Unidos no tiene la capacidad para producir la cantidad necesaria para cubrir la demanda interna ya que no cuentan con áreas grandes de cultivo que sean adecuadas para su cosecha por lo cual recurre a la importación. A pesar de que la población hispana ha sido superada por la población asiática de acuerdo con Stepler y Lopez ¹⁰⁰ el proyecto se desea enfocar en esta ya que el lugar donde se espera llevar el producto es a la Florida debido a su posición estratégica y a la creación de alianzas con superficies comerciales hispanas; en la tabla 6 se da a conocer la población hispana en los años 2015 y 2016 por estados; donde la Florida para el 2016 contaba con 5.126.975 además entre el 2000 y 2015 florida obtuvo un crecimiento del 85,6%.¹⁰¹ .

⁹⁹ DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS-USDA-. Consumer Demand for Fresh Fruit Drives Increases across Sector. 2 abril de 2018. [sitio web]. [Consultado, 4, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2018/april/consumer-demand-for-fresh-fruit-drives-increases-across-sector/>

¹⁰⁰ STEPLER, Renee, LOPEZ, Mark. Us latino poblacion growth and dispersion has slowed since onset of the great recession. 8 septiembre de 2016. [Consultado, 23, Octubre, 2018]. Disponible en: http://www.pewhispanic.org/wp-content/uploads/sites/5/2016/09/PH_2016.09.08_Geography.pdf

¹⁰¹ HERNÁNDEZ, Rosana, GUTIÉRREZ, Marcus C. y MORENO, Francisco. Mapa hispano de los Estados Unidos .2017. [consultado, 30, Octubre, 2018]. Disponible en: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

Tabla 6. Población hispana por estado.

ESTADO	POBLACION HISPANA 2015	POBLACION HISPANA 2016
California	15.184.548	15.280.773
Texas	10.670.101	10.881.124
Florida	4.964.077	5.126.975
Nueva york	3.726.804	3.747.125
Illinois	2.175.116	2.181.439
Arizona	2.098.410	2.144.775
Nueva Jersey	1.762.181	1.786.668
Colorado	1.164.274	1.181.210
Nuevo México	1.001.258	1.009.873
Georgia	955.434	972.698

Fuente: Tomado de HERNÁNDEZ, Rosana, GUTIÉRREZ, Marcus C. y MORENO, Francisco. Mapa hispano de los Estados Unidos .2017. Op.cit,p. 15

Según Botero:

La población hispana y asiática registra, en promedio, un mayor nivel de gasto en frutas y hortalizas que la población anglosajona (blanca y negra), debido a que en su comida lo usan en muchas preparaciones. Consumen en promedio 240 dólares a la semana. El 53% de los hogares hispanos preparan sus alimentos en casa; el 83% prefiere platos tradicionales para ocasiones especiales y, en promedio, el 71% realiza sus compras en las cadenas de supermercados y no en las tiendas típicas de su etnia. Los principales orígenes de la población hispana son México 58%, Puerto Rico 9,6%, Cuba 3,5%, República Dominicana 2,2%, El Salvador 1,9%, Colombia 1,3% y Guatemala 1,1%. El resto de nacionalidades participa con menos del 1%.¹⁰²

Tendencias del consumidor.

De acuerdo con la Fundación del Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC)¹⁰³ se evidencio que el consumidor estadounidense realiza su elección de compra de la siguiente manera: sabor, precio, salud y lo que últimamente está tomando mayor importancia en el criterio de elección la responsabilidad social y sostenibilidad.

¹⁰² BOTERO, Diana. Factibilidad de un cultivo de piña variedad MD2 en Caucasia para exportación a USA. Trabajo de grado. Magister en Administración, Universidad EAFIT, Medellín.2015. P.45. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7732/DianaCarolina_BoteroBotero_2015.pdf?sequence=2

¹⁰³ INTERNATIONAL FOOD INFORMATION COUNCIL FOUNDATION-IFIC-. Five Food Trends To Watch in 2019. [Sitio web].8 enero de 2019. [consultado, 10, enero, 2019]. Disponible en : <https://www.foodinsight.org/2019-trends>

Esto significa que los estadounidenses se encuentran interesados en conocer sobre los orígenes de sus alimentos y de todo el proceso hasta que se encuentran en los anaqueles de los supermercados.

Las tendencias alimenticias para los estadounidenses para el 2019 están relacionadas con el origen de los alimentos, la identificación de alergias alimentarias y fuentes de contaminación en las cadenas de suministro mediante la tecnología, la preocupación por el consumo de azúcar y la popularidad de la alimentación vegana; es una oportunidad que hay que aprovechar ya que “El consumo de piñas sigue al alza, en parte debido al aumento de los ingresos y el crecimiento de la población, pero también a las campañas de marketing centradas en una alimentación sana”¹⁰⁴.

Propuesta de valor.

Siendo el segundo módulo del modelo Canvas. Partiendo de que las exigencias de mercado de hoy en día han cambiado en cuanto a la búsqueda de economías verdes. También ha sido así en la elaboración de productos alimenticios que cumplan con ciertos parámetros fitosanitarios y de inocuidad con la finalidad de que sean muchos sanos sin perder las características organolépticas y poder clasificarse como productos de mejor calidad, de acuerdo al plan sectorial para la producción de piña en el departamento de Casanare y su comercialización competitiva¹⁰⁵. Por consiguiente se desea adoptar un plan de buenas prácticas agrícolas. (ver Anexo 3)

Lo que se busca con este plan es que el cultivo de piña lo tome como referente para evitar que los productos cosechados se salgan de este esquema, lo ideal es que el producto que se va a ofertar sea de la mejor calidad y genere la mayor satisfacción a los clientes tanto nacionales como internacionales por su sabor aspecto y características organolépticas.

Relación – cliente.

Se conoce como el cuarto modulo del modelo de Canvas. De acuerdo a Arango “El establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones comerciales se constituyen como una verdadera fuente de ventaja competitiva para los socios”¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Fresh plaza. Resumen del mercado global de la piña [sitio web]. [consultado, 26, enero, 2019]. Op.Cit.

¹⁰⁵ AVELLA, Juan, RUIZ, Cristhian, VELANDIA, Juliana, RINCÓN, Eric, GONZÁLEZ, María, MERCHÁN, David, FERNÁNDEZ, Dairy, RODRIGUEZ, Cristian, FUENTES, Josué y ARIAS, Mayra. Plan sectorial para la producción de piña en el departamento de Casanare y su comercialización competitiva. 2015. ISBN: 978-958-58776-2-7. [consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en: <http://cccasanare.co/wp-content/uploads/2017/02/Estrategia-cl%C3%BAster-de-Pi%C3%B1a-2014.pdf>

¹⁰⁶ ARANGO, María del Pilar. Análisis de las relaciones comerciales entre exportadores y proveedores basadas en la confianza y el compromiso: El caso de México. p 2. [consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/impect/03.-Pilar_Arango.pdf

Por lo tanto es importante que en la selección del mayorista sea acertada, según Arango; las variables relacionales de mayor incidencia en los negocios internacionales son la confianza definida como “la creencia de que el otro, en cualquier circunstancia, siempre actuará en beneficio de ambos, es posible afirmar que a medida que se repiten acciones que favorecen la confianza, ésta se vaya incrementando y por lo tanto la interdependencia también”¹⁰⁷; y la otra variable es el compromiso que se conoce como los esfuerzos que son realizados por las partes para dar continuidad al proyecto, debe ser un nivel de compromiso equilibrado ya que si alguna de las partes se excede se llegaría a una reevaluación de los objetivos.

En cuanto al compromiso adquirido usualmente es mediante una factura proforma conocida como un compromiso de exportación donde se da a conocer detalles de remisión de la mercancía. Por otro lado, es importante que como productor sean cumplidos los pedidos que el mayorista realice, en aspectos como: cantidad, calidad, características del producto, plazos estipulados de entrega de igual forma se espera que por parte del mayorista los pagos acordados sean cumplidos.

Para obtener una relación estable se debe tener una comunicación y reglas claras ya que en los mercados internacionales por “las diferencias culturales y la distancia física, van en detrimento del compromiso; si los socios no son capaces de reconocer, valorar y, en su caso, adecuar tales diferencias”¹⁰⁸.

Recursos clave.

Es el sexto modulo del modelo Canvas, para la elaboración del proyecto se necesita: suelo rico en nutrientes y con un buen drenaje en el subsuelo, una semilla de calidad ya que de esta depende las características del producto, un ingeniero agrónomo que se encargara de realizar los controles mitigar los efectos y prevenir las plagas o riesgos latentes además de aportar todo su conocimiento a la labor.

Actividades clave.

Se conoce como el séptimo modulo del modelo, contar con el personal idóneo para realizar las labores de limpieza siembra y cosecha, cumplir con los criterios de calidad para el producto, crear una relación sólida con el mayorista en el país objetivo.

3.3.2 Variables. Para determinar la proyección del producto se deben de tener en cuenta algunas variables estocásticas que no se pueden predecir ya que estas ocurren al azar y que pueden generar un gran impacto, estas son el clima y la tasa cambiaria.

¹⁰⁷ *Ibíd.*, p.5

¹⁰⁸ *Ibíd.*, p.7

3.3.2.1 Clima. En este capítulo se analiza los efectos que puede incidir el clima en el proceso de siembra y en el transporte de la piña.

Proceso de siembra: El cambio climático genera afectaciones en la oferta de las frutas debido a que genera cambios impredecibles, “cuyos peores efectos recaen sobre los trópicos, siguen siendo motivo de gran preocupación. Debido a que el rango de los valores normales de las temperaturas en las zonas tropicales es más limitado que en los climas templados, cualquier desviación en la temperatura tendrá efectos más pronunciados. Como consecuencia, el cambio climático hace que la oferta de frutas tropicales sea muy vulnerable a las perturbaciones meteorológicas”¹⁰⁹.

De acuerdo Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural este se ha visto afectado gravemente debido a la ocurrencia de eventos climáticos extremos especialmente durante las fases del Fenómeno El Niño y La Niña. Las anomalías climáticas involucradas en el cambio climático a través de la variabilidad climática generan un impacto socioeconómico de grandes proporciones en el ámbito regional, en donde la agricultura depende del régimen de lluvias y comportamiento de temperatura, lo que se ocasiona inundaciones y deslizamientos en terrenos cultivados, proliferación de plagas y expansión de enfermedades, cambios en los ciclos vegetativos de los cultivos, cambios en los ciclos de plagas, mayor estacionalidad de la producción, pérdidas en la producción y rendimiento de cultivos, importación de productos agrícolas y amenaza a la seguridad alimentaria entre otros.¹¹⁰

Transporte: A pesar de que la oferta de piña enviada por barco es mayor a la demanda; al ocasionarse retrasos de navíos por las deficientes condiciones de navegación situaciones que al ser anticipadas por los operadores pueden alterar las condiciones del mercado generando variaciones en el precio, “este fenómeno se amplifica en ciertos periodos del año en los que la demanda es mayor”¹¹¹. Por lo tanto, se podría establecer que es una variable estocástica estacionaria ya que varía de forma constante a lo largo de cierto tiempo.

¹⁰⁹ ALTENDORF, Sabine. Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales.p.7 [consultado,8, diciembre, 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf

¹¹⁰INSTITUTO DE HIDROLOGÍA, METEOROLOGÍA Y ESTUDIOS AMBIENTALES-IDEAM. Efectos del cambio climático en la producción y rendimiento de cultivos por sectores. [Sitio web].2013. p.18. [Consultado 24, octubre, 2018]. archivo en pdf. Disponible en: <http://www.ideam.gov.co/documents/21021/21138/Efectos+del+Cambio+Climatico+en+la+agricultura.pdf/3b209fae-f078-4823-afa0-1679224a5e85>

¹¹¹ INFOCOMM. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo.p.18. [Consultado, 20, octubre, 2018].Op,cit.

3.3.2.2 Tasa cambiaria. El dólar en el periodo del 2017- 2018; “entre noviembre y enero ha pasado de un máximo de \$3.065 a un mínimo de \$2.790, una caída de casi 9 %. Según Jorge Enrique Bedoya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), empieza a haber señales de preocupación, sobre todo para los productores de la canasta exportadora: flores, banano, café y algunas frutas”.¹¹²

El comportamiento variable y no predecible se logra evidenciar en la tabla 7 de la inflación y tasa cambiaria sustraída de la página del banco de la república, en donde se denota que a lo largo del año 2018 su comportamiento fue oscilante en subidas y bajadas.

Por consiguiente, es una variable estocástica no estacionaria que genera dificultades en los negocios internacionales, puesto que en los periodos como el primer y tercer trimestre del 2018 genera en los exportadores preocupación al no encontrarse en una situación favorable, esto significa que en el caso hipotético de encontrarse nuestro producto en estos escenarios, afectarían directamente el valor de los ingresos, ocasionando una disminución considerable a las ganancias; esto demuestra que es una variable exógena de la cual no se puede tener control en la toma de valores.

Tabla 7: Inflación y tasa cambiaria

PERIODO	TRM	DEVALUACIÓN NOMINAL	DEVALUACIÓN REAL
dic-17	2.984	-0,56	4,69
ene-18	2.844	-3,15	4,34
feb-18	2.855	-1,39	3,44
mar-18	2.780	-3,46	0,59
abr-18	2.806	-4,8	-0,87
may-18	2.879	-1,41	-1,26
jun-18	2.930	-3,54	-1,78
jul-18	2.875	-3,99	-5,1
ago-18	3.027	3,07	-5,09
sep-18	2.972	1,27	-3,53
oct-18	3.202	6,34	-2,73
nov-18	3.240	7,78	-1,03
dic-18	3.249	8,91	

Fuente: Tomado de, BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Boletín de indicadores económicos. [Consultado

¹¹² MEDINA, María Alejandra. La lista de pendientes del sector agropecuario en 2018. En: El espectador. Bogotá D.C. 28 enero de 2018. [Consultado, 15, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/la-lista-de-pendientes-del-sector-agropecuario-en-2018-articulo-735899>

16, noviembre ,2018]. Disponible en:
<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Estas variables tienen el mismo efecto en la demanda; ya que si se es afectado por algún fenómeno climático para compensar los daños se incurre en un alza en el precio del producto y de igual forma sucedería con una devaluación drástica que pueda afectar el margen de contribución obtenido; todo esto acarrearía a que la demanda disminuyera de forma considerable ya que los consumidores optaran por productos sustitutos de menor precio.

4. ESTUDIO TECNICO

Comprende los aspectos legislativos de Colombia y Estados Unidos además de la logística de envío, en ellos se desglosan los parámetros indispensables para la operatividad del proyecto más específicamente para su exportación; canal, almacenamiento, transporte, requisitos y tratamiento arancelario del producto.

4.1 LEGISLACIÓN COLOMBIANA.

Dentro de este capítulo se expondrá la normatividad colombiana con respecto a la piña, aspectos como el empaque y generalidades del producto con la NTC 729 en cuanto al predio exportar esta la resolución Ica 448 del 2016.

Empaque: Es necesario conocer la legislación colombiana que rige a este producto NTC 729 en donde se especifican los requisitos que debe cumplir la piña, variedad Cayena lisa, se establece el empaque utilizado para el mercado interno y para el mercado de exportación donde las dimensiones establecidas en la NTC 729-2 que cuenta con una capacidad entre 9kg y 12,5 kg, a continuación, está la figura 4 que expone la forma en que deben ser empacadas las piñas para su comercialización.

Figura 3: Empaque



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Frutas frescas.NTC_ISO729.Bogota D.C.p.8.nro.1

En cuanto al rotulado la norma establece estos tanto para el mercado interno como para el mercado internacional:

- Identificación de productor, exportador o empacador: marca comercial
- Nombre del producto
- País de origen o región productora
- Características comerciales

- Fecha del empaque
- Impresión de la simbología que indique el manejo adecuado del producto

Resolución Ica 448 del 2016.

Mediante la siguiente resolución se dará a conocer cuáles son las condiciones y/o requisitos que son indispensables para los predios de exportación de productos frescos; además de su registro como exportador ante el ICA.

En las siguientes pautas se van a indicar los procesos más importantes para la exportación de vegetales en fresco determinados por el ICA¹¹³, a continuación, se enuncian algunos parámetros:

Registro de los predios productores de vegetales para la exportación en fresco

1. Registro de predio productor: toda persona natural o jurídica que produzca vegetales para exportar debe registrar su predio ante el ICA de la jurisdicción más cercana o a donde pertenezca el predio teniendo en cuenta su ubicación, especies y variedades de vegetales a producir, asistente técnico bien sea un Ing. Agrónomo, un agrónomo o una unidad de asistencia técnica, análisis microbiológico de las fuentes hídricas a usar.
2. Requisitos de Infraestructura: deberá contar con los siguientes parámetros, lotes y áreas definidas, área para producto cosechado, residuos vegetales, insumos agrícolas, almacenamiento de herramientas y una unidad sanitaria.
3. Una vez radicado la solicitud ante el ICA se programará una visita al predio para la verificación de las características y dar cumplimiento a los lineamientos para la aprobación del certificado que avala la producción de vegetales para exportación en fresco por una vigencia de 2 años para especies de ciclo corto y de 5 años para especies de ciclo largo.

Registro como exportador de vegetales frescos

1. Este registro se realiza ante el ICA que cumpla con lo siguiente, debe constituirse una empresa ante cámara de comercio, indicar que especies se van a exportar, ubicación de la planta empacadora para los procesos de pos cosecha y mapa de ruta de los productos hacia la planta empacadora.
2. Con respecto a la infraestructura el exportador debe cumplir con una planta empacadora, las áreas deben estar construidas en piso rígido para impedir

¹¹³ INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA). Resolución No-0000448.2016. <https://www.ica.gov.co/getattachment/d2dea6cc-b4b0-4e76-85b3-614da4761fe4/2016R448.aspx>

el contacto con el suelo, contar con un área aislada para impedir el ingreso de plagas a la sala de pos cosecha y buena ventilación e iluminación.

3. Una vez radicado la solicitud de registro ante el ICA se iniciará una verificación de la documentación y se realizará una visita técnica al predio, una vez aprobado el certificado este tendrá una vigencia de 5 años para la exportación de vegetales en fresco.

4.2 LEGISLACIÓN ESTADOUNIDENSE

A continuación, se evidenciará la guía de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para exportar alimentos a Estados Unidos de la agencia gubernamental PROCOLOMBIA, los requisitos fitosanitarios y por último el acuerdo comercial.

Guía de requisitos de la FDA

1. Registro y notificación ante la FDA es aquel registro de las instalaciones que producen, procesan, envasan o almacenan alimentos para consumo¹¹⁴.
2. Inocuidad del producto: “Esto incluye asegurarse de que cualquier ingrediente agregado, si alguno, sea permitido. Además, el producto debe ser manufacturado bajo las buenas prácticas que le apliquen tales como las Buenas Prácticas de Manufactura, Empaque y Almacenamiento 21 CFR 110”¹¹⁵.
3. El contenido de residuos de pesticidas, metales, contaminantes químicos y toxinas naturales.
4. Los aditivos directos e indirectos y los colorantes. Irradiación de alimentos. El uso de aditivos en alimentos queda regulado en 21CFR170 a 189

Requisitos fitosanitarios

1. Libres de desperdicios de la planta y de partes de la planta cuyo ingreso esté prohibido son disposiciones generales y el trámite requerido es el permiso de importación, inspección en puerto de llegada¹¹⁶
2. Expedición de permiso de importación por APHIS

¹¹⁴ PROCOLOMBIA. Guía de Requisitos de la FDA para exportar Alimentos a los Estados Unidos. [Consultado, 11, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/guia_de_requisitos_de_la_fda_para_exportar_alimentos_a_los_estados_unidos.pdf

¹¹⁵ Ibid, p. 1

¹¹⁶ El abc de la admisibilidad sanitaria.[Consultado 11, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.ica.gov.co/getattachment/2bfd4e0d-9d4f-4e2a-b252-a22d44d503a/ABC-de-la-Admisibilidad-Sanitaria-1.aspx>

Acuerdo comercial.

El acuerdo comercial entre Estados Unidos y Colombia que empezó su vigencia en el año 2012 permite el acceso de la piña con un arancel 0% identificado con partida arancelaria 0804.30.00.00; además de acuerdo con la DIAN para la exportación de están los documentos soporte y la descripción de mercancías para exportaciones: nombre, variedad o especie, elaboración, etc.

La figura 4, indica el trámite si es previo o en el proceso de embarque-desembarque; debe ser realizado previamente el trámite del certificado de exportación y el certificado de no obligatoriedad; y en el momento de embarque-desembarque el certificado de inspección sanitaria además del certificado sanitario. Todo lo anterior permite reconocer los aspectos necesarios que se deben de tener en cuenta para su comercialización en este caso en el exterior, además de distinguir que se tienen más ventajas con respecto si se tratase de una importación.

Figura 4: Documentos soporte para exportaciones

Documentos soporte para exportaciones – 0804300000							Cerrar ventana
Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Países	
Cert inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	28-ago-2008	...		
Certificado de Exportación - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	01-jun-2008	...		

Fuente: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DANE-. Documentos soporte para exportaciones.[sitio web]. Perfil de la mercancía.[en línea].[consultado, 11, enero 2019]. Disponible en:
<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDocumentosPopUp.faces?nomenclatura=36887&codNomenclatura=0804300000&componente=10®imen=2&fechaConsulta=20190117&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo> Perfil de la mercancía

4.3 LOGÍSTICA DE ENVÍO

Se debe de tener en cuenta el almacenamiento, el transporte está determinado por el tiempo y costo de la operación, la distribución física internacional y el canal de comercialización:

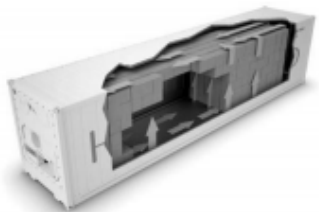
Almacenamiento:

Son empacadas en cajas de cartón, de 40 libras (18 kg) o de 20 libras (9 kg). En las cajas de 40 libras las piñas organizadas en dos capas, en las de 20 libras son organizadas en una capa.¹¹⁷ Para el desplazamiento del producto se realizara mediante un contenedor refrigerado que en la tabla 8 se dan a conocer sus dimensiones; la temperatura de almacenamiento mínima es de 7 °C y una máxima

¹¹⁷ PROCLOMBIA. Pasos para exportar la piña a los Estados Unidos. [Consultado 10, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.procolombia.co/sites/default/files/info_pina.pdf

de 13°C; con un tiempo de almacenamiento entre 2 a 4 semanas; si se hace caso omiso a lo anterior se pueden generar daños por enfriamiento al producto obteniendo así un color pálido, una pulpa acuosa, oscurecimiento en el corazón, descomposición¹¹⁸.

Tabla 8: Dimensiones de contenedor refrigerado

Contenedor refrigerado						
Tienen su propio equipo de generación de frío. Están diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes bajo cero como carnes, pescados, frutas, flores.						
			20"	40"	40" High Cube	
 <p>Figura No. 85 Contenedor refrigerado</p>	Tara	kg	3080	4800	4850	
	Carga Max.	kg	27400	29150	29150	
	Max. Peso bruto	kg	30480	34000	34000	
	Medidas internas	Largo	m	5.444	11.561	12.532
		Ancho	m	2.268	2.268	2.286
		Alto	m	2.272	2.253	2.532
	Apertura puerta	Largo	m	2,276	2.276	
Ancho		m	2.261	2.501		
Capacidad cúbica	m3	28.1	67	64.3		

Fuente: PROCOLOMBIA. Manual de empaque y embalaje para exportación. [Sitio web].2016- [consultado, 14, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.procolombia.co/sites/default/files/manual_de_empaque_y_embalaje_para_exportacion.pdf

De acuerdo a la tabla anterior para un contenedor de 40" el número de estibas que pueden ser ubicadas dentro de este son 22 cuyas medidas son (1.20 m x1.00 m), partiendo de que serán transportadas en cajas de 9kg, las dimensiones de la caja siendo 595 mm x 372mm x 134mm, donde por pallet 5 cajas son ubicadas las cuales cuentan con 16 niveles; obteniendo 80 cajas por pallet; que en piñas por caja varía de acuerdo a su calibre o categoría como lo establece la norma; en este caso serán 7 piñas con peso de 1kg a 1.5 kg de peso cada unidad, lo que significa que por pallet son 560 piñas por lo tanto en el contenedor serán alrededor de 12.320 piñas para un total de 18,840 toneladas.

Además, es importante realizar la salvedad que "las cajas de los primeros 5 niveles de la paleta llevan divisores de cartón para permitir resistir el peso de las capas superiores. Se colocan también esquineros plásticos largos en cada una de las

¹¹⁸ Manual exportador de frutas, hortalizas. Conservación, Empaque, Embalaje y Transporte. en [consultado 11, enero, 2019]. Disponible en: http://interletras.com/manualcci/Conservac_empaque_transp/transpack09.htm

esquinas de la paleta y luego se colocan las amarras plásticas o flejes con una buena tensión para amarrar las cajas”¹¹⁹.

Transporte:

El lugar donde se realizará el proyecto es en Lebrija Santander para su distribución se hará uso de transporte nacional hasta el puerto en Cartagena con 18,8 toneladas que serán empacadas en las cajas anteriormente nombradas. En la tabla 9 se da a conocer aspectos generales del trayecto Lebrija a Cartagena como distancia, tiempo y costos del recorrido para conocer que costos acarrea.

Tabla 9: Costos de punto de acopio a puerto

PUNTO DE ACOPIO A PUERTO	
Empresa transportadora	Camión con tráiler con la empresa Transporte y logística S.A.S, reconocida como una organización dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre.
Recorrido	Lebrija Santander a Cartagena
Distancia	686,5 km
Tiempo estimado	11h 42 min
Costo (tonelada)	\$120.000
Costo (18,8 ton)	\$2.256.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5 de rutas marítimas de PROCOLOMBIA, la línea de elección es Seboard Colombia S.A desde el puerto de Cartagena al de Miami; ya que el tipo de carga, es decir, las dimensiones del contenedor solo ese agente lo contiene teniendo en cuenta el punto de embarque que es Cartagena.

Este agente transportador tiene una frecuencia de 7 días y un tiempo de transito de 9 días, donde no se incurren en los siguientes costos: Flete internacional, Document fee, Mounting, Handling ya que serán soportados por la empresa que se encargara del envío; la cual al realizar una cotización esta fue de 5.000 dólares por la carga en el puerto de Miami.

¹¹⁹ Proyecto “Colombia, Costa Rica, Nicaragua: Reduciendo el Escurrimiento de Plaguicidas al mar Caribe”. Op.cit.p 53

Figura 5: Rutas marítimas

País Origen: Colombia

Punto Embarque: TODOS

País Destino: Estados Unidos

Punto Desembarque: Miami

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Barranquilla	Miami	Cartagena - Colombia	15	28	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Miami	Kingston - Jamaica	7	11	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Agencia maritima oceanic ltda.	Dole ocean liner express	Santa marta	Miami	Puerto limon - Costa Rica	7	8	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
GERLEINCO	Mitsui O.S.K. lines	Barranquilla	Miami	Manzanillo - Panamá, Miami - Estados Unidos	7	11	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
GERLEINCO	Mitsui O.S.K. lines	Cartagena	Miami	Manzanillo - Panamá, Jacksonville - Estados Unidos	7	12	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Consolcarga ltda	N.V.O.C.C. Consolcarga	Buenaventura	Miami	Callao - Perú	7	25	BB MÍN, BB R1
Dhl global forwarding	N.V.O.C.C. DHL global forwarding	Buenaventura	Miami	Callao - Perú	7	43	BB MÍN, BB R1
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Miami	Directo	7	8	Carga General.
Transtainer Ltda	N.V.O.C.C. Transtainer	Cartagena	Miami	Directo	7	5	BB MÍN, BB R1
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Barranquilla	Miami	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Cartagena	Miami	Directo	7	9	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Santa marta	Miami	Directo	7	7	CONT 20', CONT 40', CONT 40' HC

Fuente. PROCOLOMBIA. Rutas marítimas. [Sitio web]. [Consultado, 11, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/rutas>

A continuación, está la tabla que resume lo anterior expuesto; además se logra determinar que el costo del transporte desde el punto de a copio hasta el destino final es de \$ 18,260, 800 y el tiempo total estimado es de 10 días hasta su llegada.

Tabla 10: Transporte puerto a puerto

PUERTO A PUERTO	
Empresa transportadora	Seaboard Colombia S.A que lleva 36 años en el mercado, especializada en el envío de todo tipo de carga, donde su operación se centra en el hemisferio occidental
Recorrido	Cartagena al puerto de Miami
Tiempo estimado	9 Días
Costo (18,8 ton)	5.000\$USD; \$ 16.000.000

Fuente. Elaboración propia

Distribución física internacional:

El proceso logístico de llevar un producto a su destino de acuerdo a los términos negociados en este caso es el incoterm FOB en donde la responsabilidad del vendedor llega hasta que las mercancías llegan al puerto de embarque acordado mientras los costos de ahí adelante son cubiertos por el comprador.

Canal de comercialización:

Es el módulo 3 del modelo de Canvas, el canal para la distribución del producto será mediante un distribuidor mayorista que se encargará de entregar a los distribuidores minoristas a su vez para entregar finalmente al consumidor final. Por ende “la empresa vende sus productos a un intermediario radicado en el mercado de destino, que se encarga de toda la labor comercial. Así, son funciones de este intermediario la distribución física, la promoción, la selección de los canales de distribución”¹²⁰

No se realiza la exportación de forma directa ni con algunas de las modalidades nombradas por Gibello como piggyback, joint-venture licencias internacionales entre otras, puesto que no se cuenta con la capacidad operativa ni la experiencia que si tiene un mayorista al tener locaciones estratégicas y toda la plataforma constituida para la comercialización de productos, además que para hacer uso de alguna de esas modalidades, es necesario que se realice una visita de campo o emplear a un tercero para este fin, lo cual se convierte en un gasto que en el momento no se pueden incurrir.

Los aspectos de información, compra, entrega y post –venta que el modelo de canvas hace referencia para el desarrollo del canal, en este caso se contara con los medios electrónicos como una página web que permitirá tener contacto con posibles clientes que estén interesados en nuestro producto, donde se daría a conocer las características, la calidad del mismo en los distintos procesos desde su siembra cosecha y pos cosecha; inicialmente se contaría con el intermediario nombrado anteriormente; pero el negocio dirá si existe la posibilidad de realizar la entrega de otra forma; es decir, ya contar con puntos de venta propios y el soporte post-venta mediante sugerencias y reclamos dentro de la página o directamente con los intermediarios quienes harán llegarlas.

¹²⁰ GIBELLO, José. La estrategia del marketing mix en el ámbito internacional. Madrid. 2015.Op, cit, p.21

5. ESTUDIO FINANCIERO

La estructura de costos es el último módulo del modelo Canvas. Dentro de esta sección mediante el análisis de la relación de inversión y costos asociados al producto se presenta un estado de resultados para los primeros cinco años además de evaluar conceptos como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Tiempo de Retorno de la Inversión (Pay back time) que permitirá identificar la viabilidad del proyecto.

5.1 INVERSION

A continuación, se encuentran los costos y gastos en los que se incurren para el desarrollo del proyecto para la exportación de: 12.320 piñas para un total de 18,840 toneladas lo que en cajas se traduce en 1.760 cajas ubicadas en un contenedor refrigerado de 40" con destino al puerto de Miami con origen en el departamento de Lebrija Santander.

Para la primera cosecha es necesario la preparación del terreno acá se debe desmontar quitar piedras, raíces, nivelación del terreno, la construcción del drenaje temporal que ayudan a eliminar el agua existente dentro del terreno además del riego, son todas las actividades que son necesarias para dejar en óptimas condiciones el terreno, donde el costo en el arriendo del terreno es el más elevado partiendo de que una cosecha promedio dura 12 meses, es por ello que se obtiene este valor, para un total de \$ 22.520.000

Tabla 11: Primera cosecha

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Arriendo de terreno	1	Hectárea	\$ 1.700.000/mes	\$ 22.100.000
Drenaje	5	Jornal	\$ 28.000	\$ 140.000
Limpieza	3	Jornal	\$ 28.000	\$ 84.000
Adecuación del terreno	4	Jornal	\$ 28.000	\$ 112.000
Riego	3	Jornal	\$ 28.000	\$ 84.000
TOTAL				\$ 22.520.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, son todos los insumos que protegen al cultivo de situaciones adversas, son productos que hacen parte del proceso de cosecha, están los esenciales para la desinfección del suelo, los fertilizantes y para el control de plagas, por otro lado, está la siembra con el plástico que se ubicara encima del cultivo este permite mejorar las condiciones de crecimiento y fertilización, el valor que genera más costo es el plástico ya que no se encontró un valor más asequible en el mercado.

Tabla 12. Insumos

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Desinfección del suelo: carbofuran	35	kg	\$ 86.000	\$ 3.010.000
Fertilizantes: Nitrogeno, potasio, fosforo	4.1	kg	\$ 67.000	\$ 273.743
Control de plagas: Dimetoato 8 veces al año	1.5	Lt	\$ 87.000	\$ 1.044.000
Acolchado plástico	10000	metros	\$ 1.000	\$ 10.000.000
TOTAL				\$ 14.327.743

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tabla 13 muestra los costos asociados a la siembra como la semilla, el proceso como tal de la siembra en donde se distribuye en el cultivo la semilla de forma manual, el control de malezas con herbicidas y en el proceso de floración mediante el ethrel para el proceso de maduración, siendo la semilla el costo más representativo esto debido a la cantidad a adquirir además de que es una semilla de buena calidad.

Tabla 13: Siembra

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Semilla	12.320		\$ 300	\$ 3.696.000
Proceso siembra	4	Jornal	\$ 28.000	\$ 112.000
Control malezas: herbicidas	2.5	kg	\$ 87.000	\$ 217.500
Floración: Ethrel	2	Lt	\$ 77.000	\$ 154.000
TOTAL				\$ 4,179,500

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 14 están los costos asociados a la primera y segunda fertilización con el manejo de plagas de ante mano con el apoyo profesional del ingeniero agrónomo que se espera que trabaje dentro del proyecto dos meses donde realice los controles necesarios.

Tabla 14: Manutención

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Primera fertilización y manejo de plagas	3	Jornal	\$ 28.000	\$ 84.000
Segunda fertilización y manejo de plagas	3	Jornal	\$ 28.000	\$ 84.000
Supervisión y apoyo profesional	1	Profesional	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
TOTAL				\$ 2.168.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se encuentran los costos que se cotizaron para determinar uno de los rubros de la logística, siendo el costo más trascendental el transporte de puerto a puerto con 5.000 dólares por la carga.

Tabla 15: Costos transporte

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Punto acopio- puerto	18.8	Pesos/tonelada	\$ 120.000	\$ 2.260.800
Puerto- puerto		dólares	\$ 5.000	\$ 16.000.000
TOTAL				\$ 18.260.800

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 16, están definidos los costos asociados al embalaje del producto, están las cajas, estibas y etiquetas para la distribución del producto, obteniendo un costo de \$3.465.000.

Tabla 16: Costos embalaje

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (pesos colombianos)	VALOR (pesos colombianos)
Caja	1760	\$/caja	\$ 1.500	\$ 2.640.000
Estiba	22	\$/estiba	\$ 9.500	\$ 209.000
Etiqueta	1760	\$/etiqueta	\$ 350	\$ 616.000
TOTAL				\$ 3.465.000

Fuente: Elaboración propia

Todos los procesos a continuación nombrados son necesarios para la implementación del proyecto que como inversión inicial son necesarios \$64.921.043 con la sumatoria de todos.

Tabla 17: costos del proyecto

RUBRO	VALOR (pesos colombianos)
Primera cosecha	\$ 22.520.000
Insumos	\$ 14.327.743
Siembra	\$ 4.179.500
Manutención	\$ 2.168.000
costos logística	
Transporte	\$ 18.260.800
Embalaje	\$ 3.465.000
TOTAL	\$ 64.921.043

Fuente: Elaboración propia

5.2 ESTADO DE RESULTADOS

Este permite determinar los resultados que se obtendrían en los primeros 5 años donde los ingresos se contó con el IPC para Estados Unidos que al cierre de diciembre del 2018 fue de 1,9% ¹²¹ y para los costos con el IPC de nuestro país de 3,18%¹²² respectivamente; además que los ingresos es decir la ventas aumenten año tras año un 1,3% para los gastos operacionales desde el año 2 se espera un incremento del 3% y el impuesto de la renta con un 34%;

¹²¹ IPC Estados Unidos. En diciembre cayó el IPC en Estados Unidos .[sitio web].Diciembre del 2018.[consultado, 18, enero, 2019].Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa>

¹²² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE-DANE-. Índice de precios al consumidor. [sitio web]. [Consultado, 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

obteniendo así: una utilidad neta el primer año de \$26,104,688. En cuanto al margen de utilidad para el primer año es de un 57% lo que significa que a mayor participación en el mercado puede generar mayores utilidades; por lo tanto, es un negocio que genera rentabilidad, a continuación, en la tabla 18 se muestra el estado de resultados.

Tabla 18: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 104.473.600	\$ 107.816.755	\$ 111.266.891	\$ 114.827.432	\$ 118.501.910
Costos	\$ 43.960.243	\$ 45.358.179	\$ 46.800.569	\$ 48.288.827	\$ 49.824.411
Utilidad bruta	\$ 60.513.357	\$ 62.458.577	\$ 64.466.323	\$ 66.538.605	\$ 68.677.498
Gastos operacionales	\$ 20.960.800	\$ 21.589.624	\$ 22.237.313	\$ 22.904.432	\$ 23.591.565
Utilidad operacional	\$ 39.552.557	\$ 40.868.953	\$ 42.229.010	\$ 43.634.173	\$ 45.085.933
Impuestos(renta)	\$ 13.447.869	\$ 13.895.444	\$ 14.357.863	\$ 14.835.619	\$ 15.329.217
Utilidad neta	\$ 26.104.688	\$ 26.973.509	\$ 27.871.147	\$ 28.798.554	\$ 29.756.716

Fuente: Elaboración propia

5.3 PROYECCIÓN

A partir del flujo de caja neto anterior se puede calcular los siguientes indicadores los cuales permitirán evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto. Los indicadores calculados para el proyecto son los siguientes:

- Para calcular el VPN se hizo uso de una tasa del 30% que espera el inversionista obtener al colocar e invertir sus recursos en este proyecto; este proyecto tiene un VPN de \$112. 283.187, lo que indica que al traer las utilidades de los 5 años al momento 0, es decir, antes de hacer la inversión, que \$ 112. 283.187, es el rendimiento mínimo que se espera generar con este proyecto y también indica que el proyecto genera ganancias.
- En cuanto a la TIR es superior a la tasa del VPN el proyecto de inversión es rentable debido a que representa el porcentaje de beneficio del proyecto; para este la TIR es de 97%, tasa máxima que esperaría un inversionista

y aun así el proyecto no generaría ni ganancias ni perdidas, siendo una tasa 97% muy elevada, lo cual indica que el proyecto generara buenos resultados.

- Y el tiempo de retorno de la inversión, se evidencia a través del flujo de caja neto, donde al primer año se observa que el proyecto genera más utilidades que el total de la inversión, por lo que se espera que al primer año de haberse desarrollado el proyecto ya se recupere el dinero de la inversión inicial.

Por último, se infiere que el proyecto es factible económicamente debido que al primer año ya se obtienen utilidades, y a lo largo de la proyección también se observa que estas utilidades van incrementando teniendo en cuenta que se mantiene la capacidad instalada para la producción de piña.

Tabla 19: Valor presente neto y tasa interna de retorno y el pack back time

VPN	\$ 112.283.187
TIR	97%
PAY BACK TIME	AÑO 1

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Se logró diseñar un plan de negocios de exportación de piña a Estados Unidos, partiendo del modelo de canvas y de la teoría de marketing mix que sirvieron como referentes para la evaluación el proyecto donde se identificó que el canal más conveniente para el desarrollo del negocio es mediante un distribuidor, tercero o mercaderista ubicado en el mercado objetivo debido a que sus redes comerciales se encuentran más afianzadas y tiene experticia.

El estudio de mercado realizado permitió identificar el comportamiento de la demanda y oferta en los últimos años y como ha conquistado los mercados internacionales; adicionalmente se evidencio el potencial del país para cubrir con la demanda insatisfecha en el mercado objetivo y el buen precio al que es adquirido el producto.

Se elaboró un estudio técnico teniendo en cuenta los aspectos básicos y necesarios para efectuar el proceso de exportación identificando los requisitos y la logística más conveniente en la distribución, siendo el FOB el inco term usado al no contar con la experiencia necesaria en el mercado foráneo por el momento es una buena elección.

Como dificultad en la logística del producto, está el tiempo de transporte, ya que es una variable externa que juega en contra a pesar de las condiciones adecuadas para su almacenamiento pueden existir riesgos latentes, por otro lado, es evidente que el costo del transporte es elevado debido a las distancias entre el productor y el cliente por ello la necesidad de un intermediario, en cuanto a la promoción este es nulo al no ser un producto elaborado o procesado.

En el análisis financiero se obtuvo un margen de contribución del 57%, bastante significativo; por otro lado, con la proyección es evidente la estabilidad del proyecto sin un aumento considerable de la cantidad exportada; el proyecto es viable, aunque cabe la posibilidad que con la volatilidad de las tasas de cambio desdibujaría el escenario proyectado ya que dificulta la planificación a largo plazo.

7. RECOMENDACIONES

Colombia por su ubicación geográfica, según PROCOLOMBIA se encuentra privilegiada para la “exportación de frutas frescas, permite menores tiempos de tránsito, mayor velocidad en las entregas y fletes competitivos internacionalmente”¹²³. Aquellos empresarios que quieran llevar a cabo procesos de exportación es fundamental que sus organizaciones se encuentren en condiciones para exportar y sobre todo tengan la capacidad de producción para abarcar los mercados internacionales, esto es posible si se conoce de ante mano las condiciones del mercado, los canales de distribución, la logística y la normatividad; por ende se recomienda que para la incursión en los mercados es necesario crear estrategias competitivas y dinámicas para lograr su adaptabilidad y cambio a su entorno.

Los cultivos de piña pueden alcanzar un alto nivel de producción tipo exportación, en la necesidad de cubrir la creciente demanda en los mercados internacionales, a través, de la instauración de programas o métodos que promuevan soluciones a las dificultades latentes en los cultivo de piña, esto quiere decir, que se necesita de apoyo gubernamental en materia de investigación para lograr mejorar los procesos de hoy en día ya que si se tuvieran los mecanismos de investigación necesarios los productos serían altamente competitivos en los mercados internacionales.

Promover que la búsqueda de oportunidades en los mercados internacionales se dé mediante embajadores de las organizaciones que estudien y analicen los gustos con pruebas de campo con eso la incursión a los mismos crearía un menor valor porcentual de riesgo.

¹²³ PROCOLOMBIA. Frutas – principales oportunidades. [en línea].[Consultado, 12, octubre, 2018]. Disponible en: <http://www.procolombia.co/frutas-exoticas-0>

8. BIBLIOGRAFIA

AFUAH Allan, TUCCI Christopher. Internet Business Models and Strategies. [Libro]. Nueva York; The McGraw-Hill. ISBN0-07-251166-4. [Consultado 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/215915163_Internet_Business_Models_and_Strategies_Text_and_Cases

AGROMONTE S.A. [sitio web]. [Consultado, 7, Noviembre, 2018]. Disponible en: <http://www.agromontecr.com/index.php/nuestro-producto>

, Sabine. Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales. [Consultado: 13, octubre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf

ARANGO, María del Pilar. Análisis de las relaciones comerciales entre exportadores y proveedores basadas en la confianza y el compromiso: El caso de México. p 2. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en https://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/publikationen/impect/03.-Pilar_Arango.pdf
Archivo en pdf. Disponible en: http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf

ASOCIACIÓN HORTIFRUTICOLA DE COLOMBIA INFORME –ASOHOFRUCOL-. Balance del sector hortifruticultura en 2017. [Sitio web]. p.2. [consultado, 23 noviembre, 2018].

AVELLA, Juan, RUIZ, Cristhian, VELANDIA, Juliana, RINCÓN, Eric, GONZÁLEZ, María, MERCHÁN, David, FERNÁNDEZ, Dairy, RODRIGUEZ, Cristian, FUENTES, Josué y ARIAS, Mayra. Plan sectorial para la producción de piña en el departamento de Casanare y su comercialización competitiva. 2015. ISBN: 978-958-58776-2-7. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en: <http://cccasanare.co/wp-content/uploads/2017/02/Estrategia-cl%C3%BAster-de-Pi%C3%B1a-2014.pdf>

BENASSINI, Marcela. Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina. 2. ed. México; Pearson Educación; 2009. ISBN 978-970-26-1512-5 [consultado, 15, octubre, 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/08/Investigacion-de-Mercados-BENASSINI-2ED.pdf>

Bengala Agrícola S. A. S. Quienes somos. [Sitio web]. [Consultado 2, noviembre, 2018]. Disponible en: http://agroriocas.co/agricolas/Bengala/quienes_somos.php

BOTERO, Diana. Factibilidad de un cultivo de piña variedad MD2 en Caucasia para exportación a USA. Trabajo de grado. Magister en Administración, Universidad EAFIT, Medellín.2015. P.45. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7732/DianaCarolina_BoteroBotero_2015.pdf?sequence=2

C.I. Unibán S.A. Quienes somos. [Sitio web]. [Consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <http://www.uniban.com/index.php/es/nosotros-2/quienes-somos>

CAMARA NACIONAL DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE PIÑA-CANAPEP-15 años de desarrollo socio ambiental en Costa Rica.p.13. [Consultado, 25, octubre, 2018]. Disponible en: <https://canapep.com/wp-content/uploads/2018/06/pina-de-cr-29.pdf>

CEDEÑO, María y MONTENEGRO, Diana. Plan exportador, logístico y de comercialización de Uchuva al mercado de Estados Unidos. Trabajo de grado. Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Bogotá. 2004. [Consultado 2, octubre, 2018].

CERRATO, Iliana. Estudio de mercado para la comercialización de piña MD2. Secretaria de agricultura y Ganadería. Programa nacional de desarrollo agroalimentario 2013. p.3. [consultado, 23, octubre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: pronagro.sag.gob.hn/dmsdocument/3357

Comercializador equilibrio. Quienes somos. [Sitio web]. [Consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <http://www.comercializadorausquilibrio.com/contactenos>
Contexto ganadero. Adquiera semilla seleccionada y garantizada de piña oro miel [sitio web].5 abril del 2018. [Consultado, 6, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/agricultura/adquiera-semilla-seleccionada-y-garantizada-de-pina-oro-miel>

CORTES, Luisa. Plan exportador para empresa productora de pulpa de fruta edulcorada colombiana hacia “palm beach” la florida estados unidos. Trabajo de grado. Administración de empresas. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables programa de administración de empresas. Bogotá. 2009. [Consultado 2, octubre, 2018].

DE LA HOZ, Andrea. Generalidades de Comercio Internacional. Centro Editorial Esumer, 2013. p.23. ISBN 978-958-8599-74-8. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE-DANE-. Índice de precios al consumidor. [Sitio web]. [Consultado, 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS- USDA-. Soporte de precios. [Sitio web]. [Consultado, 8, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.usda.gov/topics/trade/price-support>

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS-USDA-. Consumer Demand for Fresh Fruit Drives Increases Across Sector. 2 abril de 2018. [Sitio web]. [Consultado, 4, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2018/april/consumer-demand-for-fresh-fruit-drives-increases-across-sector/>

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DANE-. Documentos soporte para exportaciones. [Sitio web]. Perfil de la mercancía. [Consultado, 11, enero, 2019]. Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDocumentosPopUp.faces?nomenclatura=36887&codNomenclatura=0804300000&componente=10®imen=2&fechaConsulta=20190117&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo> Perfil de la mercancía

DOLE. El ciclo de crecimiento de la piña. [sitio web]. Sec. Ciclo de crecimiento de la piña. [Consultado, 13, enero, 2019]. Disponible en: <http://www.dole-espanol.com/dole-earth/videos/growing-stages.html>

FERNANDEZ, Viviana. Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. 2015. Coruña. p.70. [consultado, 26, enero, 2019]. Disponible en: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-MarketingMixDeServiciosDeInformacion-5704542.pdf>

FINAGRO. Portafolio de servicios. [Sitio web]. p.1. [consultado, 24, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/portafolio-de-servicios>

Fresh plaza. Resumen del mercado global de la piña [sitio web]. [Consultado ,26 enero, 2019]: Disponible en: <https://www.freshplaza.es/article/3115645/resumen-del-mercado-global-de-la-pina>

Frutas tropicales. Producción. [Sitio web]. [Consultado, 14, diciembre, 2018]. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s13.htm>

GALVIS, Manuela. POMBO, Elena y SUAREZ Sylvia. Plan Exportador de Granadillas Hacia los Estados Unidos. Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-. Bogotá. 2014. [Consultado 2, octubre, 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en:

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1234/TG00806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GARCIA, Álvaro. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional. P.48.Economista, Universidad Nacional de Colombia. Máster en Economía. [Consultado, 8, febrero, 2019].

GASTON Charlotte. Segmentación y estrategias de marketing internacionales en los mercados emergentes. [Consultado 2, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/mkinternacional/mi05-tc.pdf>

GIBELLO, José. La estrategia del marketing mix en el ámbito internacional. Madrid.2015. p.7. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Disponible en: <https://docplayer.es/16118370-Facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-autor-jose-antonio-gibello-rael-director-maria-lourdes-fernandez-rodriguez.html>

GIRALDO, José L. Caracterización de los modelos de negocio en el sector de las telecomunicaciones. Medellín.2006. p.26. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267269582_Caracterizacion_de_los_modelos_de_negocio_en_el_sector_de_las_telecomunicaciones_y_su_nivel_de_convergencia_tecnologica_frente_a_los_usuarios

HERNÁNDEZ, Rosana, GUTIÉRREZ, Marcus C. y MORENO, Francisco. Mapa hispano de los Estados Unidos .2017. [Consultado, 30, octubre ,2018]. Disponible en: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

HILL, Charles. Negocios Internacionales, competencia en el mercado global. 8. ed. Traducción: María del Pilar Obón León. The McGraw-Hill, 2011.p. 167. ISBN: 978-607-15-0583-5. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf<https://www.elespectador.com/economia/la-lista-de-pendientes-del-sector-agropecuario-en-2018-articulo-735899>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Frutas frescas.NTC_ISO729.Bogota D.C.p.8.nro.1

INSTITUTO DE HIDROLOGÍA, METEOROLOGÍA Y ESTUDIOS AMBIENTALES-IDEAM. Efectos del cambio climático en la producción y rendimiento de cultivos por sectores. [Sitio web].2013. p.18. [Consultado, 24, octubre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.ideam.gov.co/documents/21021/21138/Efectos+del+Cambio+Climatico+en+la+agricultura.pdf/3b209fae-f078-4823-afa0-1679224a5e85>

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI_IGAC. Colombia, un país con una diversidad de suelos ignorada y desperdiciada. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO sec. Noticias. 21 de abril de 2017. [consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://noticias.igac.gov.co/en/contenido/colombia-un-pais-con-una-diversidad-de-suelos-ignorada-y-desperdiciada>

INTERNATIONAL FOOD INFORMATION COUNCIL FOUNDATION-IFIC-. Five Food Trends To Watch in 2019. [Sitio web]. 8 enero de 2019. [Consultado, 10, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.foodinsight.org/2019-trends>

Inverafrut. Historia. [Sitio web]. [Consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.inverafrut.org/inicio>

IPC Estados Unidos. En diciembre cayó el IPC en Estados Unidos. [Sitio web]. Diciembre del 2018. [Consultado, 18, enero, 2019]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa>

LA PIÑA TROPICAL. Sistema de plantación. [Sitio web]. Sec. Siembra de piña. [Consultado, 13, enero, 2019]. Disponible en: <http://lapiniatropical.blogspot.com/2016/04/siembra-de-pina-densidades-sistemas-y.html>

MAHADEVAN, B. Business Models for Internet based E-Commerce an Anatomy. 2000. p.9. [consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en 2 febrero del 2019. P 9 disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228718351_Business_Models_for_Internet-Based_E-Commerce_An_Anatomy

MALDONADO, Karen. La interculturalidad de los negocios internacionales. Bogotá D.C. junio 2007. p.271. [Consultado 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3dfd19bc097ebca.pdf

MATIAS, David. Impacto de las TIC en la forma de hacer negocios internacionales. Una revisión del paradigma ecléctico. 2015. p.13. [Consultado, 9, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_01_15.pdf

MEDINA, María Alejandra. La lista de pendientes del sector agropecuario en 2018. En: El espectador. Bogotá D.C. 28 enero de 2018. [Consultado, 15, noviembre, 2018]. Disponible en:

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL Producción de piña llegaría a más 950 mil toneladas en 2018, calcula MinAgricultura. 22/05/2018. [Consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Producci%C3%B3n-de-pi%C3%B1a-llegar%C3%ADa-a-m%C3%A1s-950-mil-toneladas-en-2018,-calcula-MinAgricultura-.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Colombia siembre. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. [Consultado 13, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Gobierno presenta alianza el agro exporta. [Sitio web]. 31 e del 2018. [Consultado, 3, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-presenta-alianza-El-Agro-Exporta.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Producción de piña llegaría a más 950 mil toneladas en 2018, calcula MinAgricultura. [Sitio web]. [Consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Producci%C3%B3n-de-pi%C3%B1a-llegar%C3%ADa-a-m%C3%A1s-950-mil-toneladas-en-2018,-calcula-MinAgricultura-.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Programa de Desarrollo Rural con Equidad DRE. [Sitio web]. [Consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Seguro Agropecuario 2018. [Sitio web]. 04 mayo del 2018. p.1. [consultado, 23, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/apoyos-incentivos/Paginas/Seguro-Agropecuario-2018.aspx>

MORA, Luz. Plan de negocios para una empresa productora de frutas exóticas como el arazá, gulupa y guaraná, desarrollando subproductos de la misma. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables programa administración de empresas. Bogotá. 2009. [Consultado 2, octubre, 2018].

MURILLO, Jaime y DÍAZ, Álvaro. Plan de mercadeo para la empresa aproare Hass Colombia. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Institución Universitaria Esumer. Facultad de estudios empresariales y de mercadeo. Medellín. 2015. [Consultado 2, octubre, 2018].

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. [Libro]. Madrid; Grupo Planeta, 2011. P 15. ISBN: 978-84-234-2841-0. [Consultado, 31 octubre del 2018]. Archivo en Pdf. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

PERÉZ, Paloma. Frutas depurativas. [Sitio web]. [Consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <https://www.alimentatubienestar.es/frutas-depurativas/>

PIÑA, ANANAS COMOSUS / BROMELIACEAE. Manejo del ambiente de posrecolección. [sitio web]. [Consultado, 10, enero, 2019]. Disponible en: <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Poscosecha-Pina.htm>

PRADO, Luis. Boletín de lecturas sociales y económicas: Alianzas estratégicas. p. 68. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

PROCOLOMBIA. Inversión en el sector Hortofrutícola en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO. [Consultado 30, septiembre, 2018]. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>

PROCOLOMBIA. Manual de empaque y embalaje para exportación. [Sitio web].2016. [Consultado, 14, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.procolombia.co/sites/default/files/manual_de_empaque_y_embalaje_para_exportacion.pdf

PROCOLOMBIA. Rutas marítimas. [Sitio web]. [Consultado, 11, enero, 2019]. Disponible en:<http://www.colombiatrading.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/rutas>

Productos Agropecuarios VISA S.A. [Sitio web]. [Consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <http://visasa.com/about-us/>

QUINTERO Johana y SÁNCHEZ José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Septiembre-diciembre 2006. Vol. 8. P. 379. [Consultado 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

RAPPA, Michael. Business models on the web.5 marzo 2006. [Consultado 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en http://home.ku.edu.tr/~daksen/mgis410/materials/Business_Models_on_the_Web.pdf

RIERA, Marta. EL GASTO EN ALIMENTOS BÁSICOS 2015.En: EAE.2015. p.25. [consultado, 8, diciembre, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2015/0166_2015_IA_Consum_EAE-Business-School-Consumo-alimentos-basicos-2015.pdf

RODRÍGUEZ, Agustín. Costos internacionales para importar y exportar. En: Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Lima. Abril del 2016l.Vol. I. 24. No.45. p.139. [Consultado, 2 febrero del 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/12476>

ROSEL, María. El precio en el marketing.p. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>

ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia, CORREDOR VELANDIA, Cesar, LOMBANA COY, Jahir, SILVA GUERRA, Harold, CASTELLANOS RAMÍREZ, Andrés, GONZÁLEZ

ORTÍZ, Jaime, ORTIZ VELÁSQUEZ, Mauricio. Negocios internacionales: fundamentos y estrategias. 2. ed. 2013. p. 251. ISBN: 978-958-741-356-4. [Consultado 2 febrero del 2019].

RUBIO, Oscar. Teorías del comercio internacional: una panorámica. Ekonomiaz. No.36 .2007. p. 19. [Consultado, 8, febrero, 2019].

SALAZAR, José. Estructura y evolución reciente de las ventajas comparativas de México y de sus estados. Monterrey. Vol. 17. No. 40. Enero-junio, 2015. P.70. [consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/607/60735446003.pdf>.

SANCHEZ, Diana. El agro: una oportunidad de oro. En: Revista Semana. Bogotá D.C. 2 de junio de 2016. [Consultado 13, octubre, 2018]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/colombia-potencia-alimentaria-y-agricola/459490>

STEPLER, Renee, LOPEZ, Mark. Us latino poblation growth and dispersion has slowed since onset of the great recession. 8 septiembre de 2016. [Consultado, 23, Octubre, 2018]. Disponible en: http://www.pewhispanic.org/wp-content/uploads/sites/5/2016/09/PH_2016.09.08_Geography.pdf

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets En: Electronic markets, 1998, vol. 8, no 2, p.4. [Consultado, 17, septiembre, 2018]. Disponible en: http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf

UNIVERSIDAD INTERAMERICAN PARA EL DESARROLLO UNID. Análisis del producto. Producto: concepto, atributo y beneficios.p.4. [Consultado, 2, febrero, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Principales teorías sobre comercio internacional. Economía. MEXICO.p.6. [Consultado, 8, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>

Upala Agrícola. [Sitio web]. [Consultado, 7, noviembre, 2018]. Disponible en: <http://www.upalagricola.com/>

WEINBERGER, Karen. Plan de negocios inversión. [Libro]. Lima. 2009. [Consultado, 25, enero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Tabla de producción por departamentos año 2017

DEPARTAMENTO	PRODUCCION	AREA SEMBRADA (HA)	AREA COSECHADA (HA)
SANTANDER	393.136	11.969	10.604
VALLE DEL CAUCA	160.474	2.426	2.226
META	133.715	2.882	2.687
CAUCA	77.310	1.158	972
QUINDIO	51.964	1.350	1.169
ANTIOQUIA	33.038	808	424
CUNDINAMARCA	31.818	1.243	927
CASANARE	19.050	576	440
RISARALDA	17.174	306	214
NORTE DE SANTANDER	12.620	345	320
HUILA	10.050	688	604
CHOCO	9.552	567	513
GUAVIARE	6.729	335	236
NARIÑO	6.322	348	342
PUTUMAYO	6.305	291	234
CAQUETA	6.147	757	603
CESAR	5.733	273	273
BOLIVAR	5.888	423	278
TOLIMA	4.953	122	93
ARAUCA	4.358	296	245
CORDOBA	3.269	115	92
BOYACA	907	100	94
SUCRE	634	28	16
VICHADA	449	63	42
GUAINIA	200	96	96
CALDAS	116	12	11
VAUPES	55	20	14

Fuente: Basado en DATOS ABIERTOS. Cadena Productiva Piña. [Sitio web]. [Consultado: 15 Octubre de 2018]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Produccion-y-Rendimiento/ie25-w5v4/data>

ANEXO 2: Tabla de producción por departamentos y número de municipios dedicados a esta labor año 2017

DEPARTAMENTO	N° MUNICIPIOS
SANTANDER	9
VALLE DEL CAUCA	18
CAUCA	9
META	19
CUNDINAMARCA	3
QUINDIO	6
ANTIOQUIA	12
RISARALDA	1
NORTE DE SANTANDER	5
CASANARE	9
NARIÑO	8
CESAR	1
TOLIMA	1
GUAVIARE	4
BOLIVAR	6
CAQUETA	10
HUILA	28
PUTUMAYO	8
ARAUCA	6
CHOCO	20
BOYACA	2
CORDOBA	9
VICHADA	2
CALDAS	2
GUAINIA	2
VAUPES	2
SUCRE	3

Fuente: Basado en DATOS ABIERTOS. Cadena Productiva Piña. [Sitio web]. [Consultado: 15 Octubre de 2018]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Produccion-y-Rendimiento/ie25-w5v4/data>

ANEXO 3: Programa de buenas prácticas

Proceso	Item	Actividad(es)	Efecto(s)
Siembra	Terreno en etapa inicial	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la preparación del suelo -Identificar el historial de plagas del suelo y cultivos aledaños -Suelo suelto con humedad y profundidad adecuada -Evitar áreas donde se acumule agua o que tengan barreras internas como pisos de aradura compactados o estratos impermeables 	Frutos con calidad de exportación
	Semilla	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un rango de clasificación de la semilla establecido de acuerdo a su peso - Realizar la desinfección de la semilla o cura con un insecticida (como diazinón) y fungicida (como Fosetil aluminio, metalaxil, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> -Para uniformizar los criterios, que le permita la clasificación de la semilla que se produzca¹²⁴ -Prevenir el ataque de plagas y enfermedades, además a esta mezcla se puede adicionar un inductor de raíz¹²⁵

¹²⁴ Proyecto “Colombia, Costa Rica, Nicaragua: Reduciendo el Esgurrimento de Plaguicidas al mar Caribe”.p 24. [Consultado: 2 febrero del 2019]. Archivo en pdf. Disponible en:<http://cep.unep.org/repcar/proyectos-demostrativos/costa-rica-1/publicaciones-banacol/Manual%20BPA%20Banacol.pdf>.

¹²⁵ Ibid, p.25

	Área productiva	Las secciones deben quedar completamente sembradas y limpias de cualquier residuo vegetal o plantas descartadas	Evitar el estancamiento del agua en las gavetas y la generación de plagas y enfermedades ¹²⁶ .
Cosecha	Área productiva	Colocar cobertura plástica en los cultivos	<ul style="list-style-type: none"> -Reduce enfermedades -Mejora el aprovechamiento de la fertilización -Mejora las condiciones de crecimiento de raíz y aumenta la tasa de crecimiento del cultivo. -Ayuda a proteger el ambiente reduciendo las aplicaciones de agroquímicos como herbicidas -Evita las pérdidas de suelo por erosión
	Fertilización	-El productor debe siempre considerar la calidad de los fertilizantes utilizados, en relación a sus contenidos de metales pesados, principalmente si se van a aplicar después de la inducción floral	- Evitar contaminar la fruta con estos elementos.

¹²⁶ Ibid, p.26

	Control de malezas	<ul style="list-style-type: none"> - Control manual de malezas cuarentenarias y colocación en sacos o bolsas plásticas para su posterior eliminación enterrándolas en fosas en lugares alejados de las plantaciones, - Utilización de coberturas o barreras vivas en drenajes permanentes, como pasto vetiver 	<ul style="list-style-type: none"> -Evitar propagación - Para crear condiciones de sombra sobre los drenajes que controlen las malezas
	Control de plagas Recolección	<ul style="list-style-type: none"> -Adecuada preparación de terreno -Desinfección del material de siembra. -Monitoreo -Aplicaciones de insecticidas cuando se sobrepase el umbral de tolerancia (1% de incidencia en plantación). - Contar con una pila de lavado para ingresar la fruta y eliminar la suciedad externa - Siempre es importante mantener la limpieza del personal encargado de la extracción de la cosecha 	<ul style="list-style-type: none"> -Evitar mayor propagación -Evitar contaminación del producto

Fuente: Tomado de Proyecto “Colombia, Costa Rica, Nicaragua: Reduciendo el Escurrimiento de Plaguicidas al mar Caribe”.p 17. [Consultado: 2 febrero del 2019]. Archivo en pdf. Disponible en:<http://cep.unep.org/repcar/proyectos-demostrativos/costa-rica-1/publicaciones-banacol/Manual%20BPA%20Banacol.pdf>.