

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS	CÓDIGO	FO-GS-15		
		VERSIÓN	02		
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): LUIS ANDRÉS APELLIDOS: GIRALDO MORA

NOMBRE(S): DIANA CAROLINA APELLIDOS: ALVAREZ HURTADO

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: COMERCIO INTERNACIONAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): ANGÉLICA MARÍA APELLIDOS: CARVAJAL GUERRERO

NOMBRE(S): SHEYLA VANESSA APELLIDOS: HERRERA MARTÍNEZ

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACK DE UCHUVA DESDE CÁCOTA – NORTE DE SANTANDER

El Plan Estratégico de Internacionalización para la exportación de Snack de Uchuva es un proyecto de investigación que se desarrolla con el ánimo de plantear una alternativa de desarrollo económico al municipio de Cacota, específicamente a los agricultores de la fruta de uchuva, ya que, estos a lo largo del tiempo han desarrollado sus actividades de producción y comercialización en base al fruto en bruto, sin que este cuente con valores agregados y factores diferenciales que le permitan tener ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales. En ese sentido, en el proyecto se identifican oportunidades en mercados diferentes al colombiano, estudiando las tendencias actuales de consumo en determinados países. Asimismo, busca diversificar la oferta de productos del municipio y permitir que sus agricultores perciban nuevos ingresos derivados de la producción de uchuva que ya tienen establecida.

PALABRAS CLAVES:

Snack de uchuva, Cúcota, Agroindustrial, Internacionalización

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 132 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM:

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
SNACK DE UCHUVA DESDE EL MUNICIPIO DE CÁCOTA – NORTE DE SANTANDER

DIANA CAROLINA ALVAREZ HURTADO

LUIS ANDRÉS GIRALDO MORA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL

SÁN JOSE DE CÚCUTA

2021

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
SNACK DE UCHUVA DESDE EL MUNICIPIO DE CÁCOTA – NORTE DE SANTANDER

DIANA CAROLINA ALVAREZ HURTADO

LUIS ANDRÉS GIRALDO MORA

Trabajo de grado presentado como requisito para
obtener el título Profesional en Comercio Internacional

DIRECTOR DE TESIS

ANGÉLICA MARÍA CARVAJAL GUERRERO

ECONOMISTA, Ms. EN FINANZAS, Esp EN GERENCIA DE PROYECTOS, Esp EN
GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

COORDIRECTORA DE TESIS

SHEYLA VANESSA HERRERA MARTÍNEZ

ADMINISTRADORA FINANCIERA, Esp EN GERENCIA DE MERCADEO, MBA
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL

SÁN JOSE DE CÚCUTA

2021

	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO	Versión:	1/2013
		Página	1

SAN JOSÉ DE CÚCUTA, 29 julio de 2021

Acta N° 11/2021

TITULO PLAN DE ESTUDIOS: Comercio Internacional

LUGAR: Plataforma virtual meet.

DEL PROYECTO: “Plan estratégico de Internacionalización para la exportación de Snack de Uchuva desde el Municipio de Cacota – Norte de Santander”

MODALIDAD: Trabajo Dirigido

JURADOS:

Yorley Adriana Mora Urbina
Juan Álvaro Picón Contreras
Cesar Augusto Redondo Flórez

ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander
ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander
ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander

DIRECTORES:

Firma:

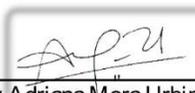
Angélica María Carvajal Guerrero



Sheyla Vanessa Herrera Martínez



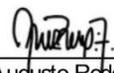
NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN		A- M -L
		LETRA	NÚMERO	
<u>Diana Carolina Álvarez Hurtado</u>	1261209	Cuatro punto cuatro	4.4	X
<u>Luis Andrés Giraldo Mora</u>	1261221	Cuatro punto cuatro	4.4	X



Yorley Adriana Mora Urbina



Juan Álvaro Picón Contreras



Cesar Augusto Redondo Flórez

V°B°

Liliana Marcela Bastos Osorio
LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO
Coordinadora de Comité Curricular Comercio Internacional



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta,

Señores
BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Ciudad

Cordial saludo

Yo, **Diana Carolina Alvarez Hurtado** y **Luis Andrés Giraldo Mora**, identificado(s) con C.C N.º **1.094.168.992** y C.C N.º **1.094.832.994** autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado **Plan Estratégico de internacionalización para la exportación del snack de uchuva desde el municipio de Cacota-Norte de Santander** presentado y aprobado en el año **2021** como requisito para optar al título de **Profesional en Comercio Internacional**; autorizamos a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que "**los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

DIANA CAROLINA ALVAREZ HURTADO
C.C 1.094.168.992

LUIS ANDRES GIRALDO MORA
C.C 1.094.832.994

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por darme el privilegio de ser su hija y haber cumplido a cabalidad este proyecto. Como también, a mi familia y novio, por haberme brindado ánimo y conocimiento en todo este proceso. Y por supuesto, a mi compañero de trabajo, por su compromiso y esmero continuo y, asimismo, agradezco a mis tutoras, por guiarme a presentar un trabajo sobresaliente.

Diana Carolina Álvarez Hurtado

Primeramente, quiero agradecerle a Dios, por darme la oportunidad de haber sido parte de este proceso que contribuyó significativamente al desarrollo profesional y personal de mi vida.

Asimismo, agradecerles a mis padres, Luis Orlando Giraldo Vaca y Nancy Mora Estévez, quienes con sus innumerables esfuerzos y sacrificios construyeron los cimientos para que parte de mi proyecto de vida sea una completa realidad.

Seguidamente agradezco a las tutoras de este proyecto de investigación, Angélica María Carvajal y Sheyla Vanessa Herrera Martínez, quienes pusieron a disposición de este trabajo sus invaluable conocimientos.

También agradecerle a mi pareja, Emily Ureña, quien estuvo conmigo todos estos años, brindándome siempre su apoyo incondicional y levantándome los ánimos cuando las cosas no estuvieron a mi favor.

Finalmente, gracias a mi compañera de tesis y de academia en general, de quien aprendí muchas cosas en esta etapa tan importante.

Luis Andrés Giraldo Mora

Dedicatoria

Dedicó este proyecto de grado a mis padres Luis Carlos Álvarez, Gladys Hurtado Núñez y a mi hermano Jesús; por su amor, compañía y apoyo incondicional durante todo mi proceso académico. Como también, a mi tía Delmira, por creer plenamente en mis habilidades y capacidades como persona.

Diana Carolina Álvarez Hurtado

Dedico este logro a muchas personas que me inspiraron en todos estos años para querer siempre transmitir la mejor versión de mí, especialmente a toda mi familia por los consejos y apoyos que estuvieron a su alcance; a mis sobrinos, Annie Valentina y Juan Andrés, por transmitirme esa alegría que los caracteriza y a quienes espero inspirar en un futuro; finalmente a Carmen García, quien hizo que en mis últimos años de universidad me sintiese como en casa... como uno más de sus hijos.

Luis Andrés Giraldo Mora

Tabla de contenido

Introducción	20
1. Problema de investigación	22
1.1 Planteamiento del problema	22
1.2 Formulación del problema	23
1.3 Sistematización del problema	23
2. Objetivos	24
2.1 Objetivo general	24
2.2 Objetivos específicos	24
3. Justificación	25
4. Marco de referencial	26
4.1 Antecedentes	26
4.1.1 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012). Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y consumo responsable. Organización de las Naciones Unidas, Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica.	26
4.1.2 Arévalo, I. y Vanega, A. (2016). Estrategias de Internacionalización para las MIPYME del sector de alimentos procesados en Colombia (monografía). Universidad de la Salle, Bogotá D.C, Colombia.	26
4.1.3 Páez, N. (2013). Estrategia de internacionalización frente a los TLC: caso de la empresa Industrias Guayacol Ltda. (Trabajo de grado). Universidad Nuestra Señora del Rosario, Bogotá D.C, Colombia.	28

4.1.4 Vargas, J. y Cardona, F. (2019). Estrategias de internacionalización de fruta tropical fresca para el mercado alemán. (Trabajo de grado). Universidad Santo Tomas. Bogotá D.C, Colombia.	29
4.1.5 Cuervo, L. y Palacio, L (2019). Viabilidad del aumento de la cuota de exportación de uchuvas a Canadá. (Trabajo de Grado). Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Bogotá D.C, Colombia.	29
4.1.6 Cardozo, D. (2014). Plan exportador de uchuva cubierta de chocolate con énfasis en un estudio logístico del puerto de Tampa en el estado de La Florida (Tesis de grado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, D.C, Colombia.	31
4.1.7 Delgado, A. y Poveda, P. (2014). Plan de Negocio con tendencia exportadora de Uchuva deshidratada a países europeos bajo los requerimientos del TLC. (Proyecto de grado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C, Colombia.	31
4.1.8 Criollo, E. y Limones, G. (2018). Análisis de los factores que inciden en los procesos de internacionalización de las MiPymes de frutas y hortalizas no tradicionales. (Trabajo de grado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.	32
4.1.9 Mosquera, M. (2019). Plan de negocio para la producción y exportación de Snack e infusión de pitaya orgánica deshidrata a Estados Unidos. (Tesis de Maestría). Universidad Casa Grande. Guayaquil, Ecuador.	33
4.1.10 Bedon, H. (2018). Plan de negocios para la elaboración y exportación de snacks a base de jícama deshidratada al mercado alemán. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.	34
4.2 Bases teóricas	35
4.2.1 Teoría de Hecksher - Ohlin (Ohlin 1993).	35

4.2.2 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones.	36
4.2.3 <i>Teoría de la ventaja absoluta (1723 - 1790).</i>	37
4.2.4 El Modelo de Uppsala (1975).	38
4.2.5 El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966).	38
4.3 Marco conceptual	39
4.4 Marco legal	41
4.5 Marco espacial	42
4.6 Marco temporal	43
5. Diseño metodológico	44
5.1 Tipo de investigación	44
5.2 Método de investigación	44
5.3 Tipo de estudio	45
5.4 Población	45
5.5 Muestra	46
5.6 Sistematización de variables	46
5.7 Tratamiento de la información	47
5.7.1 Técnica para la recolección de información.	47
5.7.2 Técnica procesamiento de la información.	48
5.7.3 Presentación de la información.	48
6. Marco administrativo	49
7. Cronograma	49
8. Mercado objetivo para la exportación del snack de uchuva	51
8.1 Matriz de selección de mercado	51

8.2 Estudio del mercado objetivo	54
8.2.1 Análisis de mercado.	54
8.2.2 Aspectos macroeconómicos.	55
8.2.3 Perfil del consumidor.	56
8.2.3.1 <i>Actividad de comercio internacional con Colombia.</i>	57
8.2.3.2 <i>Acuerdo comercial entre Colombia y Canadá.</i>	57
9. Oferta exportable del producto agroindustrial en Cacota (snack de uchuva)	60
9.1 Características técnicas del producto	60
9.2 Proceso de suministro	62
9.3 Proceso de producción.	63
9.4 Análisis PESTEL	66
9.5 Formato de encuesta de la oferta exportable del producto agroindustrial en Cacota	71
9.6 Formato de entrevista	84
9.7 Capacidad de producción del producto agroindustrial	85
10. Proceso de distribución física internacional y el costeo internacional, para la exportación del snack de uchuva hacia el mercado objetivo	91
10.1 Característica de la carga	91
10.1.1 Empaques de la mercancía.	91
10.1.2 Etiquetado.	93
10.1.3 Tipo de carga.	94
10.1.4 Tipos de embalaje de acuerdo a la mercancía.	95
10.1.4.1 <i>Cajas de Cartón corrugado de 4 mm de altura de onda y estibas.</i>	95
10.1.4.2 <i>Unitarización en contenedor de 20 pies.</i>	96

10.2 Planimetría y cubicaje.	96
10.3 Distribución física internacional.	100
10.3.1 Modos de transporte para acceder al mercado objetivo.	100
<i>10.3.1.1 Modo y medio de transporte en origen.</i>	<i>100</i>
<i>10.3.1.2 Modo y medio de transporte internacional.</i>	<i>101</i>
10.3.2 Riesgos de la DFI.	101
10.3.3 Tiempos de entrega en destino (Lead Time de distribución).	102
10.4 Comercialización	103
10.4.1 Perfil del cliente en destino.	104
10.4.2 Normas y requisitos de comercialización en destino.	104
10.4.3 Canales de comercialización.	105
<i>10.4.3.1 Factores para construir un CDC:</i>	<i>106</i>
10.4.4 Clientes potenciales.	106
<i>10.4.4.1 Costco.</i>	<i>106</i>
<i>10.4.4.2 Whole Foods market.</i>	<i>107</i>
10.5 Diagramas	107
10.5 1 Diagrama de flujo en la distribución y envío de la mercancía.	108
10.5 2 Diagrama de flujo en la documentación y pago.	108
10.6 Costos y análisis financiero de la Distribución Física Internacional.	109
10.6 1 Matriz de Costos.	109
10.6.2 Gastos de exportación.	112
10.6.3 Seguros de transporte.	113
10.6.4 Análisis financiero.	115

10.6.5 Comparativo de precios.	116
11. Estrategias de internacionalización del snack de uchuva hacia el mercado definido	118
11.1 Matriz FODA.	118
11.1.1 Estrategias.	119
12. Conclusiones	122
13. Recomendaciones	124
14. Referencias	126

Lista de tablas

Tabla 1 Sistematización de variables	47
Tabla 2 Cronograma del trabajo	49
Tabla 3 Presupuesto	50
Tabla 4 Matriz de selección de mercado	52
Tabla 5 Clasificación de la subpartida del snack de uchuva en las categorías de desgravación	58
Tabla 6 Categoría de desgravación J	58
Tabla 7 Ficha técnica del snack de uchuva	61
Tabla 8 Tiempo de respuesta (LEAD TIME de suministro y producción del snack de uchuva)	66
Tabla 9 Análisis PESTEL	67
Tabla 10 Relación de la población encuestada	72
Tabla 11 Ingredientes utilizados en la formulación 3 de la barra de cereal	88
Tabla 12 Participación de cada ingrediente en la composición de un snack de uchuva	89
Tabla 13 Empaque primario (unitario)	92
Tabla 14 Empaque secundario presentación de 20 unidades	92
Tabla 15 Dimensiones	96
Tabla 16 Cubicaje para las cajas de cartón corrugado tipo C en estibas estándar	97
Tabla 17 Cubicaje para la presentación de 20 unidades de Snack de uchuva en una caja de cartón corrugado.	97
Tabla 18 Estibas necesarias para transportar la cantidad total (oferta exportale) de snacks de uchuva	98
Tabla 19 Peso total de la carga	100

Tabla 20 Características del transporte nacional	101
Tabla 21 Características del transporte internacional	101
Tabla 22 Riesgos por etapa en la distribución	102
Tabla 23 Lead Time de distribución	103
Tabla 24 Costo de los ingredientes de una barra individual de snack de uchuva	110
Tabla 25 Estructura de costos de una barra individual de snack de uchuva	110
Tabla 26 Costos asociados al proceso de exportación de snack de uchuva	111
Tabla 27 Estructura de gastos pagados al agente aduanero	112
Tabla 28 Fórmula para determinar el valor de los seguros de transporte	113
Tabla 29 Valor de las pólizas de seguro de transporte	114
Tabla 30 Variación de costos por INCOTERMS	115
Tabla 31 Matriz FODA	119
Tabla 32 Estrategias de internacionalización	120

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de suministro.	62
Figura 2. Proceso de deshidratación de la uchuva.	63
Figura 3. Diagrama de flujo del secado de los frutos secos (almendra, nueces, sésamo).	64
Figura 4. Diagrama de flujo de la preparación del almíbar.	65
Figura 5. Diagrama de flujo de la mezcla de todos los ingredientes empleados en la fabricación de los snacks.	66
Figura 6. Etiquetado del empaque primario del snack de uchuva.	94
Figura 7. Etiquetado del empaque secundario presentación 20 unidades del snack de uchuva.	94
Figura 8. Cajas de Cartón corrugado tipo C de 4 mm de altura de onda y estibas.	95
Figura 9. Unitarización en contenedor de 20 pies.	96
Figura 10. Canal de comercialización.	106
Figura 11. Diagrama de flujo de la Distribución Física Internacional.	108
Figura 12. Diagrama de flujo en la documentación y pago.	109
Figura 13. Precio de productos similares al snack.	116

Resumen

El Plan Estratégico de Internacionalización para la exportación de Snack de Uchuva es un proyecto de investigación que se desarrolla con el ánimo de plantear una alternativa de desarrollo económico al municipio de Cacota, específicamente a los agricultores de la fruta de uchuva, ya que, estos a lo largo del tiempo han desarrollado sus actividades de producción y comercialización en base al fruto en bruto, sin que este cuente con valores agregados y factores diferenciales que le permitan tener ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales. En ese sentido, en el proyecto se identifican oportunidades en mercados diferentes al colombiano, estudiando las tendencias actuales de consumo en determinados países. Asimismo, busca innovar con un producto que contenga alto contenido de fruta de uchuva, como lo es el snack, volviéndolo más atractivo, diversificando la oferta de productos del municipio y permitiendo que sus agricultores perciban nuevos ingresos derivados de la producción de uchuva que ya tienen establecida. En ese mismo orden, se relacionan las propiedades físicas del snack, con las que se definieron las características de la carga, la cual se debe someter al proceso de distribución física internacional (DFI) que se estructuró y al que se le calcularon los costos a través de la matriz de costos de la DFI. Finalmente, se plantearon diversas estrategias de internacionalización en base a las condiciones internas de la asociación de pequeños productores de frutas de Cacota (ASOFRUTAS) y las fortalezas y amenazas que ofrece el entorno a la comercialización de este tipo de productos.

Palabras clave. Snack de uchuva, Cacota, agroindustrial, internacionalización, exportación, distribución física internacional, estrategias de internacionalización.

Abstract

The Strategic Internationalization Plan for the export of the cape gooseberry snack is a research project developed with the aim of proposing an economic development alternative for the municipality of Cacota, specifically for cape gooseberry farmers, since over time they have developed their production and marketing activities based on the raw fruit, without having added values and differential factors that would allow them to have competitive advantages in national and international markets. In this sense, the project identifies opportunities in markets other than Colombia, studying current consumption trends in certain countries. It also seeks to innovate with a product that contains a high content of cape gooseberry fruit, such as the snack, making it more attractive, diversifying the municipality's product offer and allowing its farmers to receive new income from the production of cape gooseberries that they have already established. In the same order, the physical properties of the snack are related to the characteristics of the cargo, which must be subjected to the international physical distribution process (DFI) that was structured and to which the costs were calculated through the DFI cost matrix. Finally, various internationalization strategies were proposed based on the internal conditions of the association of small fruit producers of Cacota (ASOFRUTAS) and the strengths and threats that the environment offers to the commercialization of this type of product.

Keywords. gooseberry snack, Cacota, agroindustrial, internationalization, exportation, international physical distribution, internationalization strategies.

Introducción

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) Colombia es el país con la tercera mayor superficie de árboles frutales de América Latina. En especial, posee grandes cultivos de frutas exóticas, como lo es la uchuva, cuyas producciones están distribuidas en algunas zonas del país, tales como: Boyacá, Cundinamarca, Antioquia y Norte de Santander; específicamente en el municipio de Cacota, el fruto es destacado por su especial color y contenido de azúcar, Colprensa. (05 de octubre de 2017). Colombia, el tercer país latinoamericano con mayores hectáreas cultivadas de fruta. *El Heraldo*, párr. 1.

El fortalecimiento de la producción de uchuva en el municipio de Cacota, Norte de Santander se ha venido impulsando a lo largo de los últimos tres (3) años, donde los agricultores han recibido apoyo financiero y capacitaciones por parte de la administración municipal con el propósito de lograr que la producción local de uchuva, se convierta en la más importante del departamento, trayendo consigo nuevas oportunidades para los agricultores y habitantes del municipio. Cabe destacar que algunos de los cultivos de uchuva del municipio, cumplen con los estándares de calidad y salubridad exigidos por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), pues las semillas que se utilizan para dichos cultivos son certificadas por esta institución y, a su vez, el municipio provee asistencia técnica al proceso poniendo a disposición profesionales para garantizar buenas prácticas a lo largo de la producción, “En Cacota dotan a los cultivadores de uchuva” (26 de marzo del 2019). *La Opinión*, párr. 3-4-7.

No obstante, se ha logrado identificar que no se está incorporando algún tipo de valor agregado al fruto, limitándose a vender el producto en bruto, dejando a un lado la posibilidad de transformar la uchuva en un producto agroindustrial que logre generar aumento en su precio y,

por consiguiente, un mejor nivel de ingresos a los productores de uchuva del municipio de Cacota.

En este sentido, la presente investigación pretende diseñar un plan estratégico de internacionalización para la exportación de snack de uchuva, teniendo como referente la producción del fruto en el municipio anteriormente mencionado. Donde se identificará la capacidad instalada, efectiva y real de la producción de uchuva de dicho municipio del departamento, con el fin de determinar el potencial productivo y la viabilidad del proyecto.

Esta investigación tendrá en cuenta una serie de parámetros que aporten al desarrollo del proyecto y que, en teoría, ayudan a minimizar el margen de error que pueda tener el mismo. Tales como: datos históricos de la fruta tropical, estudio socio-económico del mercado objetivo, acuerdos comerciales, y las etapas de la logística internacional.

En relación con lo anterior, a lo largo de la investigación se distinguirá también una serie de variables en materia de comercio internacional que logren la mejor selección del mercado objetivo para el producto agroindustrial (snack de uchuva), tales como: tendencias de consumo, análisis del perfil del consumidor, segmentación del mercado, estrategias de internacionalización, normas y requisitos exigidos por el mercado objetivo, como también, elaborar la distribución física internacional, lead time logístico, modos y medios de transporte y la planificación de costos.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Al pasar de los años, los sectores productivos del sistema económico colombiano, han logrado entender la importancia de no solo implementar en su cadena logística (suministro, producción, distribución, post venta) estrategias que mejoren la calidad del producto final, sino también, generarle un valor agregado; y que, al incursionar en mercados internacionales, se logren impactar positivamente. Sin embargo, el sector agrícola se ha visto rezagado, debido a que no ha generado mayores avances en materia de innovación y valor agregado a sus productos a la hora de comercializarlos en el exterior. Se hace hincapié en las ventas del fruto en bruto de la uchuva, que según datos de la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), se observa el mismo comportamiento, donde el valor de las exportaciones de uchuva para el primer semestre del 2018 registraron un valor de USD FOB de 19,04 millones, mientras que para el mismo periodo en el año 2019 fue de USD FOB de 20,18 millones, es decir, incrementaron en un 5,98% con respecto al año anterior (Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2019).

Dado lo anterior, se puede destacar que aún en Colombia, las exportaciones de dicho fruto, siguen en aumento, pero no llevan consigo un proceso de transformación que dé como resultado un producto agroindustrial que conserve las propiedades nutritivas de la uchuva.

En el municipio de Cacota, Norte de Santander, se da el cultivo de dicha fruta, y es destacada por su color especial y contenido de azúcar, esto a su vez, hace posible transformarlo en productos altamente saludables; debido a todos sus componentes nutritivos y propiedades antioxidantes. Sin embargo, en dicho municipio, la ausencia de productos con valor agregado que diversifiquen la oferta exportable es latente, lo cual no aporta al crecimiento exponencial en la economía de las familias de los agricultores y a su vez, en el crecimiento y desarrollo

económico en el municipio.

1.2 Formulación del problema

Según la demanda de productos agroindustriales con alto contenido nutricional, las tendencias de consumo de estos en mercados internacionales y la capacidad de producción de uchuva en el municipio de Cacota; ¿Qué tan beneficioso es para los productores el diseño de un plan estratégico para la exportación de snack de uchuva?

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo determinar el mercado con mayor potencial para la exportación del snack de uchuva?

¿Cuál es la oferta exportable del snack de uchuva en Cacota?

¿Qué procedimientos documentales y logísticos serán necesarios y que costos generará la exportación del snack?

¿Cuáles estrategias de internacionalización se utilizarán para ingresar exitosamente al mercado definido?

2. Objetivos

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para la exportación de snack de uchuva desde el municipio de Cúcota - Norte de Santander

1.5 Objetivos específicos

Determinar el mercado objetivo para la exportación del snack de uchuva.

Identificar la oferta exportable del producto agroindustrial en Cúcota (snack de uchuva).

Elaborar el proceso de distribución física internacional y el costeo internacional, para la exportación del snack de uchuva hacia el mercado objetivo.

Formular las estrategias de internacionalización del snack de uchuva hacia el mercado definido.

3. Justificación

El propósito de este proyecto es diseñar un plan estratégico de exportación de un producto agroindustrial con valor agregado, a partir del fruto de la uchuva que se produce en el municipio de Cacota. De igual manera, promover la visualización de las virtudes que se generarían de este proceso en contraposición a un procedimiento rezagado de exportación de productos en bruto.

En este sentido, se propone la exportación de snack de uchuva, teniendo en cuenta las oportunidades y las tendencias que este representa, siendo un producto que tendría un área de acción importante a desarrollar en un mercado donde los compradores prefieren la calidad sobre el precio.

En conclusión, si los empresarios y agricultores hicieran esfuerzos conjuntos para generar este valor agregado a los productos del agro, los resultados serían positivamente mayor en comparación a la exportación del fruto en bruto y se contribuiría a un mejor desarrollo agroindustrial del municipio.

4. Marco de referencia

4.1 Antecedentes

4.1.1 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012). Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y consumo responsable. Organización de las Naciones Unidas, Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica. Con este ODS el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, busca comprometer a las organizaciones y a las personas a nivel mundial a que identifiquen cuáles de sus procesos de producción y tendencias de consumo, tienen más impacto negativo en el medio ambiente, con el fin de que estos sean cambiados y se logre disminuir la huella de carbono de dichas actividades. También insta a la gestión y utilización eficiente de los recursos naturales disponibles, puesto que actualmente, según el PNUD, sólo el 3% del agua en el mundo es potable y hoy por hoy, la humanidad consume más rápido este recurso que la capacidad que tiene el planeta de reponerlo. Por otra parte, están los desperdicios de alimentos, los cuales rondan los 1.300 millones de toneladas por año, mientras que aproximadamente 2.000 millones de personas sufren de hambre o desnutrición. Para el cumplimiento de este objetivo se establecieron unas metas, de las cuales se pudo identificar que este proyecto puede aportar al cumplimiento de 2 de estas, las cuales son: para 2030, lograr una gestión sostenible y un uso eficaz de los recursos naturales. Disminuir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha (Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

4.1.2 Arévalo, I. y Vanega, A. (2016). Estrategias de Internacionalización para las MIPYME del sector de alimentos procesados en Colombia (monografía). Universidad de la

Salle, Bogotá D.C, Colombia. El objetivo de esta monografía, es brindar la información veraz a nivel económico, comercial y de innovación, para capacitar a todas las organizaciones, productores o emprendedores que mantengan o estén próximos a iniciar actividades comerciales en el sector de alimentos procesados de Colombia, de tal manera que los involucrados tengan plena claridad de los requerimientos, amenazas, oportunidades y cualquier variable que pueda influir si se desea incursionar en otros mercados diferentes al colombiano. Para ello, la citada monografía resalta aspectos, funciones, experiencias y decisiones en este sector, que han generado rezago en el proceso de innovación o implementación de valor agregado en el producto final, lo cual ha restado competitividad al mismo y, a su vez, baja participación y presencia en mercados exteriores, principalmente en el de Estados Unidos.

Se concluyó que el sector de alimentos procesados cuenta con potenciales oportunidades y beneficios de tipo arancelario en el mercado de Estados Unidos, gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) que Colombia tiene vigente con dicho país, que pudieran ser aprovechados por las micro pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de este sector para expandir sus operaciones, obtener mayores utilidades y diversificar el riesgo teniendo presencia en otro mercado diferente al colombiano. Sin embargo, se identificó que agricultores y empresas del sector, siguen limitándose a comercializar e incursionar dentro de las fronteras colombianas, principalmente por la falta de conocimientos y experiencia en temas de relacionados con el comercio internacional que, a su vez, se refleja en su escaso interés en entrar en mercados distintos a los que ya conocen, pues ven más riesgos que beneficios en invertir fuera del país.

Este documento es importante para el desarrollo de esta investigación, ya que aporta información detallada de la industria de alimentos procesados, a la cual pertenece el producto objeto de la investigación. A su vez, tiene consigo datos de las tendencias de consumo,

condiciones de acceso, requerimientos, normas técnicas, exigencias de carácter fitosanitarias y arancelarias, y demás, de estos productos en Estados Unidos, los cuales pueden cooperar al momento de la selección del mercado potencial, cuyo mercado coadyuvará a establecer las directrices para obtener éxito en el proceso de internacionalización del snack de uchuva.

4.1.3 Páez, N. (2013). Estrategia de internacionalización frente a los TLC: caso de la empresa Industrias Guayacol Ltda. (Trabajo de grado). Universidad Nuestra Señora del Rosario, Bogotá D.C, Colombia. Este trabajo de grado, a lo largo de su desarrollo, plasmó lo que teóricamente son las oportunidades de negocio en los diferentes países u organizaciones con los que Colombia tiene Tratados de Libre Comercio (TLC); un análisis extenso, interno y externo de la compañía y de las diferentes variables que influyen en la organización y las estrategias a ejecutar en base a la metodología propuesta por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del Rosario, para determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mercado, de Industrias Guayacol y finalmente, llevar a cabo exitosamente el proceso de internacionalización.

Una vez finalizada las etapas de estudio propuestas en la metodología del citado trabajo de grado, se concluyó que aunque le empresa cuenta con la estructura organizacional necesaria, la experiencia y conocimientos pertinentes para la fijación de precios de sus productos de acuerdo a la calidad y competencia de mercado, es pertinente implementar estrategias para: ampliar su campo de acción en otros sectores económicos, iniciar la implementación del sistema de gestión de calidad para asegurar la mejora continua de la calidad del producto final, reestructurar la imagen corporativa y, así, coadyuvar al eficiente aprovechamiento de las ventajas comerciales brindadas por los TLC de Colombia con diferentes países y organizaciones del mundo.

Lo anteriormente citado tiene relación con el presente proyecto de investigación, debido a que implementa una metodología de estudio basada en etapas, para identificar la potencialidad de la empresa Industrias Guayacol Ltda., las oportunidades y posibles márgenes de fracaso de la organización antes mencionada frente al mercado internacional; el cual es uno de los objetivos del proyecto de investigación en desarrollo.

4.1.4 Vargas, J. y Cardona, F. (2019). Estrategias de internacionalización de fruta tropical fresca para el mercado alemán. (Trabajo de grado). Universidad Santo Tomas. Bogotá D.C, Colombia. Este trabajo de grado busca identificar, a través de una revisión documental de diferentes fuentes, todas las variables que influyen en la exportación de frutas exóticas hacia Alemania y, en relación con esto, proponer estrategias para la adecuada internacionalización de las mismas, generando así, los conocimientos pertinentes para todos los productores colombianos de este tipo de frutas, aportando en el desarrollo y crecimiento a nivel internacional de la agricultura colombiana.

Los autores concluyeron que, el mercado alemán cumple con las condiciones económicas, comerciales y culturales para el acceso y comercialización de productos derivados de ciertas producciones frutícolas, especialmente frutas tropicales y exóticas, permitiéndole a este sector expandir sus operaciones comerciales y el aumento de sus ingresos.

La relación entre el trabajo de grado con el presente proyecto de investigación, es que es revelada información acerca de cuáles son los principales mercados que cumplen con características específicas que favorecen la entrada de productos del sector frutícola y sus derivados, lo cual es importante para diseñar la matriz de selección de mercados para la exportación del snack de uchuva.

4.1.5 Cuervo, L. y Palacio, L (2019). Viabilidad del aumento de la cuota de

exportación de uchuvas a Canadá. (Trabajo de Grado). Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Bogotá D.C, Colombia. El objetivo de este proyecto de grado fue determinar qué tan probable puede ser el aumento de las ventas de uchuva colombiana en el mercado canadiense, teniendo en cuenta diferentes elementos de ambos países que influyen en el intercambio de esta fruta, entre los cuales podemos encontrar datos duros de sus economías, tratados de libre comercio en común, hábitos de consumo, entre otros.

Como conclusión, según los autores, se determinó que es considerable el grado de éxito del aumento de las ventas de la uchuva en territorio canadiense, puesto que cuenta con una economía bastante estable y con unos de los ingresos per-cápita más elevados del mundo, lo cual permite la aceptación del producto a pesar de sus elevados costos de transporte internacional (cuyos costos se pueden identificar en el contenido del trabajo de grado). Finalmente, sugieren los autores alianzas estratégicas, específicamente con *Canadian Produce Market Association*, organización clave en Canadá para la promoción e inclusión de productos derivados del agro en este mercado.

Esta tesis de grado permite apreciar una visión más amplia del nivel de acogimiento que tiene la uchuva a nivel internacional y, enfáticamente, en países con mercados cuyo poder adquisitivo permite la adquisición del producto sin que el valor sea un factor decisivo de compra por parte del consumidor final. En relación con lo anterior, la información contenida en este trabajo, puede servir para obtener información que permita establecer estrategias de internacionalización teniendo en cuenta las proyecciones que se tienen de las cuotas de exportación de uchuva, abriendo puertas a nuevas alternativas que permitan diversificar las exportaciones agrícolas colombianas, tal como se busca en este proyecto con el snack de uchuva. Por otra parte, es de vital importancia considerar la detallada información de los determinantes

de consumo de la población canadiense.

4.1.6 Cardozo, D. (2014). Plan exportador de uchuva cubierta de chocolate con énfasis en un estudio logístico del puerto de Tampa en el estado de La Florida (Tesis de grado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, D.C, Colombia. El objetivo de esta tesis fue determinar el grado de factibilidad y el efecto sobre la competitividad de los agricultores y empresarios colombianos, el exportar uchuva con valor agregado hacia Estados Unidos, teniendo en cuenta variables que inciden en el mecanismo logístico marítimo en el Estado de la Florida, tales como requerimientos legales y aduaneros; condiciones demográficas y sociales que influyen en dicho mecanismo.

Se concluyó que el puerto de Tampa, La Florida, cuenta con las condiciones técnicas a nivel logístico que permiten optimizar los tiempos de exportación, además, el puerto marítimo cuenta con proyectos de inversión que permitirán reducir aún más la duración del proceso logístico en el país de destino. Añade el autor que, aunque Colombia es el principal productor mundial de uchuva, son otros los países los que lideran las importaciones de uchuva realizadas desde los Estados Unidos. Sin embargo, se prevé que aumentando las cuotas de producción que permitan una mayor oferta exportable, Colombia puede escalar posiciones en las compras de este producto en dicho país.

En relación con el actual proyecto de grado, se puede extraer información para la construcción de la cadena logística para la exportación del snack de uchuva, tales como medios de transporte, presentaciones, empaques, embalajes y costos de fletes.

4.1.7 Delgado, A. y Poveda, P. (2014). Plan de Negocio con tendencia exportadora de Uchuva deshidratada a países europeos bajo los requerimientos del TLC. (Proyecto de grado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C, Colombia. Este proyecto de grado

buscó definir y construir un plan de negocio para la empresa Frutexpo S.C.I Ltda. con base en la uchuva deshidratada hacia Alemania, con especial énfasis en la oportunidad comercial que brinda el TLC de Colombia con la Unión Europea, esto a través del análisis de los requerimientos que tiene esta Unión Económica para el acceso de este tipo de productos, tales como variables logísticas, sanitarias, legales y aduaneras tanto en origen como en destino. A su vez, se analiza y se desarrolla el análisis financiero pertinente para determinar los beneficios de este plan de negocio.

Se determinó que es una excelente oportunidad para Frutexpo llevar a cabo este plan de negocio, puesto que la uchuva deshidratada cuenta con el beneficio de arancel del 0% comprendido en el TLC con la UE, eliminando una de las principales barreras para la comercialización internacional de este tipo de productos. Por otra parte, se identificó en la investigación, que el consumidor alemán prefiere la calidad sobre el precio, puesto que, en la UE se vienen proliferando las costumbres de consumo inclinadas a productos con alto valor nutricional y con reducido contenido de químicos.

La citada tesis de grado se relaciona con el presente proyecto en desarrollo debido a que se estudian diferentes variables que influyen a la hora de planear estrategias de comercialización internacional, siendo enfáticos en el análisis de factores arancelarios, no arancelarios y de logística. Adicionalmente, puede ser de vital importancia el análisis del cual es objeto la uchuva deshidratada en relación con el TLC de Colombia con EE. UU, pues describe bajo qué régimen aduanero se acoge este producto, además de los beneficios tributarios y aduaneros que gozan las firmas que ofrecen estos productos al país norteamericano gracias al TLC.

4.1.8 Criollo, E. y Limones, G. (2018). Análisis de los factores que inciden en los procesos de internacionalización de las MiPymes de frutas y hortalizas no tradicionales.

(Trabajo de grado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. La finalidad de este trabajo de grado es identificar y analizar cómo y cuáles son los factores que influyen en la internacionalización de los procesos de comercialización de las MiPymes del sector de frutas y hortalizas no tradicionales, brindando a las mismas la información pertinente para planear, organizar, dirigir y controlar sus procesos organizacionales y legales para llevar a cabo exitosamente ventas en el mercado internacional, aportando significativamente en la sostenibilidad y expansión de este sector productivo en la economía de Ecuador.

Se encontró, según el contenido del trabajo de grado, que los mayores impedimentos para la correcta internacionalización de las MiPymes que conforman este sector agrícola, es el significativo desconocimiento de las herramientas gubernamentales y tecnológicas disponibles para impulsar la internacionalización de las mismas, bajo acompañamiento financiero y ausencia de promoción en el mercado internacional de los beneficios nutricionales de estos productos.

Este proyecto de grado sirve para poder alcanzar un claro entendimiento de los principales obstáculos que se pueden presentar en el proceso de internacionalización de las empresas dedicadas a la producción y venta de productos provenientes de la fruticultura, aportando información que ayudaría a determinar factores de gran relevancia en la comercialización de estos productos a nivel internacional.

4.1.9 Mosquera, M. (2019). Plan de negocio para la producción y exportación de Snack e infusión de pitaya orgánica deshidrata a Estados Unidos. (Tesis de Maestría). Universidad Casa Grande. Guayaquil, Ecuador. La autora de la citada tesis de maestría, tuvo como objetivo en el desarrollo de la misma, identificar y recopilar información acerca de los beneficios de un producto con valor agregado generado a través de un proceso agroindustrial, que sirviese como alternativa a la exportación de pitahaya en bruto hacia Estados Unidos. Se

puede identificar a lo largo de la tesis, información relevante en relación a condiciones de acceso, hábitos de consumo, mercado objetivo, leyes y restricciones del país de destino, facilitando a la población a la cual va dirigido este trabajo (productores de pitaya), una visión más amplia de lo que implica la incursión en el mercado internacional.

Se concluyó una vez desarrollados los puntos a tratar a lo largo de la tesis, que el plan de negocio resulta viable principalmente por el gran acogimiento en el mercado estadounidense de productos agroindustrial con gran concentrado de nutrientes, que sean asequibles y que faciliten su adquisición y consumo. Adicionalmente, gran parte de la población nativa de este país, tiene como prioridad adquirir productos de consumo que sean saludables, características con las que cuentan los snacks e infusiones de pitaya. Seguidamente, la autora añade que, cumpliendo con estándares de calidad, estableciendo buenas relaciones comerciales en el mercado objetivo y llevando a cabo una óptima estrategia de mercadeo, este producto podría llegar ser de potencial consumo en EE.UU.

Por ende, esta tesis de maestría se relaciona con el trabajo de grado en desarrollo, debido a que busca sugerir, mediante la recopilación de información pertinente, un plan de negocios, cuya composición se asemeja y proporciona información importante a los objetivos específicos de este proyecto, objetivos tales como la construcción de la matriz de selección de mercados y la determinación de costos de logística internacional.

4.1.10 Bedon, H. (2018). Plan de negocios para la elaboración y exportación de snacks a base de jícama deshidratada al mercado alemán. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas. Quito, Ecuador. En síntesis, esta tesis de grado busca plantear el grado de probabilidad de éxito que puede tener la creación de una empresa especializada en la producción y comercialización de snacks u otras presentaciones deshidratadas a base de jícama, cuyas

estrategias son el análisis de información de diferentes condiciones tanto del país de origen como del mercado objetivo, utilizando diversas herramientas, tales como el análisis de Porter y análisis PESTEL. Adicionalmente, se sustrae información de productores con experiencia en este sector y de posibles clientes en el mercado objetivo por medio de encuestas, a fin de crear estrategias para la preparación de un plan de acción.

Una vez aplicados los análisis propuestos para esta investigación, se determinó que el mercado alemán cuenta con las condiciones socioeconómicas ideales para la comercialización de este tipo de productos, puesto que las tendencias de consumo de la población están encaminadas hacia productos con alto contenido de nutrientes y, asimismo, la población no considera el precio de un producto como determinante para su adquisición, dándole ventaja a productos derivados de la jícama, gracias a su relación calidad - precio y a su alto contenido nutricional. Por otra parte, según los análisis financieros del mismo, se considera completamente viable; dado que, ofrece buenos márgenes de ganancia y un corto retorno de inversión.

Esta tesis de pregrado cobra relevancia para el desarrollo de este trabajo de grado. Ya que, ofrece un análisis del comportamiento de la jícama deshidratada en un país que eventualmente participará en la matriz de selección de mercado de este proyecto. Por lo tanto, se considera importante el grado de aceptación de otros productos agrícolas deshidratados diferentes a la uchuva, puesto que puede dar claridad del comportamiento y aceptación de estos en mercados tan apetecidos como el alemán.

4.2 Bases teóricas

Las teorías que a continuación se visualizarán, se fundamentan en los siguientes enfoques: competitividad e internacionalización.

4.2.1 Teoría de Hecksher - Ohlin (Ohlin 1993). El modelo comercial de Hecksher -

Ohlin determina que cada país posee factores de producción y que, la abundancia y la relación entre ellos producen ventaja comparativa. Por tanto, cada país debe estudiar específicamente aquellos factores (capital, trabajo) que tienen mayor disposición e intensidad para exportarlos. Por otra parte, la tecnología juega un papel importante, dado que no solo basta con la abundancia de factores de producción sino con el uso que se le da a esta, para obtener un mayor alcance de desarrollo (Centro Europeo de Postgrado, s.f).

Por ende, el factor abundante tendrá un precio menor al factor que es escaso y la libre circulación de estos en el mercado, proporcionan una relación comercial estable entre el ofertado y demandante. Porque todo país requiere adquirir “X” producto en el cual no se haya especializado (Flores y Suasnavaz, 2013).

Ahora bien, la relación de dicha teoría con este trabajo de investigación, parte en que, el municipio de Cacota posee una ventaja competitiva en la producción de uchuva frente a los demás municipios del departamento de Norte de Santander. Situación favorable, que, al especializarse en la producción del snack de uchuva, ocasionará aumento del ingreso y desarrollo sostenible para la comunidad productora y para el sector agroindustrial del municipio.

4.2.2 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones. Porter (como se citó en Riquelme, 2017) define la ventaja competitiva “el valor diferencial creado por un país o empresa para los clientes, ya sea en forma de precios inferiores a los de la competencia o por diferenciación de productos” (párr. 3). De tal forma, que pueda situarse en una posición superior frente a otras naciones, por su alto rango de competitividad o productividad.

Dentro de esta teoría, Porter destaca tres tipos de ventaja competitiva, que permiten analizar las estrategias genéricas que una empresa implementa en el mercado. Tales como:

Liderazgo por costos. Porter plantea que alcanzar el liderazgo en costos denota que las

empresas se establezcan como los productores de menor costo en la industria; lo cual se puede lograr mediante economías de escala.

Diferenciación. En términos de diferenciación, el costo debe ser menor que el precio adicional pagado por el comprador por la característica diferenciada. Dentro de las cuales se destacan: distribución, ventas, comercialización, imagen, servicio, producto, entre otros.

Enfoque. Se indica que la compañía utiliza los tipos anteriores, para garantizar el mejor rendimiento en un determinado segmento de mercado o grupo de segmentos de mercado. (Liderazgo en costos, Diferenciación) Porter (como se citó en Riquelme, 2017).

Por consiguiente, la relación de esta teoría con el trabajo de investigación, prima en que, tiene un enfoque totalmente competitivo e innovador, que aporta conocimiento al desarrollo del potencial exportable del municipio de Cacota, específicamente hablando del fruto de uchuva y que al hacer uso de la diversificación del producto (snack de uchuva) da un plus de ventaja competitiva frente a los demás municipios del departamento.

4.2.3 Teoría de la ventaja absoluta (1723 - 1790). La teoría involucra el modelo de producción global en el comercio internacional, en el que un país debe especializarse en la exportación de bienes o servicios en función de su productividad. Es decir, la capacidad que tenga un país de producir un bien con calidad, a un menor coste y eficacia.

En este sentido Smith (como se citó en Garcés, s.f) asegura que:

Cada país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en otros, independientemente de las causas de las ineficiencias, ambos se pueden beneficiar del intercambio, si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia (párr.13).

Por tanto, la riqueza de un país no se mide por la cantidad de oro acumulado, sino por el

tamaño de su capacidad de producción en determinadas condiciones y periodos, Smith (como se citó en Garcés, s.f).

Por ende, esta teoría aporta a esta investigación principios básicos a tener en cuenta como estrategia de internacionalización del snack de uchuva, al indicar que cada país debe enfocarse en la producción de bienes con menos coste y eficiencia, refiriéndose a eficiencia como la capacidad para realizar una función en el menor tiempo posible.

4.2.4 El Modelo de Uppsala (1975). Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado. Para su desarrollo, existen cuatro etapas fundamentales, las cuales son:

Actividades esporádicas o no reguladas de exportación.

Exportaciones a través de representantes independientes.

Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.

Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Por tanto, esta teoría explicará el fenómeno de la internacionalización a través de una serie de etapas, interpretándolo como un proceso que se desarrolla paulatinamente en el tiempo, y estas etapas reflejarán un mayor compromiso con las actividades internacionales cuando se pongan en práctica.

4.2.5 El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966). El autor utiliza el ciclo de vida del producto para ilustrar cómo la primera actividad de valor agregado en función de los activos de la empresa se realiza en el país de origen de la empresa. En esta etapa, el producto solo está disponible en el mercado nacional, cerca de sus actividades y mercados de innovación. Posteriormente, en las últimas etapas del ciclo de vida, los productos comenzaran a

exportarse a otros países, principalmente por la combinación favorable de ventajas productivas e innovadoras que brinda el país de origen.

Según el autor, el producto pasa por cuatro etapas claves, tales como:

Introducción. El bien se fabrica y se vende en el país de origen.

Crecimiento. La actividad exportadora está aumentando y las inversiones se realizan en instalaciones de producción en países con una demanda creciente.

Madurez. El producto se convierte en producto básico, que es necesario pero que ya no tiene tanto impacto.

Declive. Poca demanda del producto en el país de origen.

Partiendo de lo anterior, dicho modelo explica el comportamiento cíclico del producto y orienta a determinar estrategias de marketing, Vernon (como se citó en Trujillo *et al.*, 2006). Por tanto, aportará a este proyecto factores claves a utilizar en cada etapa del producto (snack de uchuva) para que dé como resultado posicionamiento local, nacional y a su vez internacional.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 Desarrollo socioeconómico. “Es el mejoramiento sostenible de las condiciones económicas de la sociedad, la infraestructura agrícola e industrial” (Gómez, 2010, p.2). Partiendo de lo anterior, el desarrollo socioeconómico en una sociedad no solo implica aspectos cuantitativos (productividad, riqueza) sino también aspectos cualitativos como calidad de vida, seguridad social y del medio ambiental.

4.3.2 Diversificación. Las empresas o departamentos comerciales ingresan a nuevos campos de actividad a través de procesos internos de desarrollo comercial o mediante fusiones y adquisiciones, que requieren cambios en la estructura de gestión de sus sistemas y otros procesos de gestión, Amanojan y Varadarajan (como se citó en Medina, Constanzo, Sandoval, 2012). En

este sentido, la estrategia de diversificación, va orientada a la creación de nuevos productos que amplíen los niveles de ingreso y de penetración en mercados potenciales.

4.3.3 Exportación. Las exportaciones incluyen ganancias por la venta de productos y servicios a otros países. (Organización Mundial del Comercio, 2005). Respecto a esto, se enfoca el término de exportación, a la venta internacional de Snack de uchuva.

4.3.4 Internacionalización. “Se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen” (Quiroa, 2015, párr. 1). En este caso, se pretende alcanzar la internacionalización del snack de uchuva, como estrategia de crecimiento empresarial por diversificación geográfica.

4.3.5 Mercado. “Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” Phily Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, 2, (como se citó en Thompson, 2005, párr. 7). Dado a lo anterior, el snack de uchuva se enfocará en mercados que tengan como prioridad adquirir productos de consumo saludable.

4.3.6 Oferta exportable. Es la capacidad de suministrar productos continuamente en función de la cantidad requerida por el comprador en un mercado determinado y en el tiempo requerido. (Manual de Comercio Exterior, 2018).

4.3.7 Planeación estratégica. Formulación de procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar las estrategias propuestas. (UKEssays, 2018).

4.3.8 Snack. Es un término general para los alimentos ligeros, que se venden en forma de barras y se agregan con trozos de fruta o chocolate para hacerlos más atractivos y agradables de comer. (La alimentación latinoamericana, 2005).

4.3.9 Valor agregado. Todo lo que explícitamente beneficia al cliente. Por tanto, se trata de un conjunto de beneficios tangibles o intangibles que se brindan. (Mejía, 2012). Respecto a esto, se pretende que el snack de uchuva contenga el toque diferenciador respecto a la competencia y genere un mayor valor comercial dentro de la percepción del consumidor.

4.3.10 Huella de carbono. Indica la cantidad de gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera por actividades que producen bienes y servicios (Espíndola y Valderrama, 2012). El diseño del plan estratégico de internacionalización que se realizará para este proyecto de investigación, indicará el deseo de disminuir en lo posible, los efectos negativos que éste pueda generar en el medio ambiente.

4.4 Marco legal

4.4.1 ISO 14001 - Sistema de Gestión Ambiental (2015). La Organización Internacional de Normalización a través de la norma ISO 14001 busca apoyar a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos medioambientales derivados de sus actividades desarrolladas. Por consiguiente, proporciona a las organizaciones un marco con diversos requisitos para la aplicación de sistemas de gestión ambiental, lo que les permite realizar cualquier actividad sin afectar en gran medida el medio ambiente y sin dañar los recursos naturales. Adicionalmente, la Escuela Europea de Excelencia (2018) afirma que “Además de proteger el medio ambiente, cumplir con esta norma permite a las empresas reforzar su imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, aumentando así la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en un futuro” (párr. 4).

En relación con lo anterior, se utilizará como referencia esta norma para el desarrollo del presente proyecto de investigación, con el fin de que la actividad agroindustrial que se propone para la producción de los Snacks de uchuva, se ejecute cumpliendo estándares mínimos de

calidad ambiental internacional, permitiendo que los agricultores se familiaricen y simpaticen con estas buenas prácticas medio ambientales, aportando a la conservación de los recursos naturales y que esto signifique para los consumidores un aspecto que refleje confiabilidad y aceptación, pues cumpliendo con los requisitos de esta norma, eventualmente los procesos se pueden certificar, dándole aún más valor agregado al producto y, asimismo, que esto permita posicionarlo como un producto de alta calidad no solo por su contenido, sino también por su compromiso en mejorar sus procesos.

4.4.2 Estatuto Aduanero - Decreto 1165 de 2019. Es la normatividad que regula todas las operaciones y/o relaciones jurídicas que se desarrollen entre la administración aduanera colombiana y los actores que participen en el ingreso, permanencia, almacenamiento, traslado y salida de mercancías desde y hacia el Territorio Aduanero Nacional. El decreto 1165 de 2019, que reemplaza el 390 de 2016, es la ley por la cual se introducen cambios que permitieron una facilitación en la interpretación y aplicación de la ley aduanera, puesto que se llevó a cabo la armonización de todas las disposiciones normativas en un solo cuerpo normativo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019).

Este decreto se incorporó al marco legal para el desarrollo del proyecto de investigación con el fin de determinar la normativa aduanera vigente en Colombia, permitiendo desarrollar el proceso de internacionalización, cumpliendo con lo establecido por la ley.

4.5 Marco espacial

La presente investigación se realizará en la ciudad de San José de Cúcuta, dentro del campus de la Universidad Francisco de Paula Santander. Dicha investigación, se desarrollará a través de la información suministrada en cada estudio y obtenida del municipio de Cacota del departamento de Norte de Santander, el cual se encuentra ubicado en el sur-occidente de dicho

departamento. Sus coordenadas geográficas son: longitud al oeste de Greenwich 72° 39', latitud norte 7° 16'. Limita al norte con el municipio de Pamplona, al sur con el municipio de Chitagá, al oriente con los municipios de Chitagá, Labateca, Pamplona y al occidente con los municipios de Mutiscua y Silos. Por otra parte, su división administrativa se encuentra enmarcada por 17 veredas (Alcaldía de Cacota, 2018).

4.6 Marco temporal

La presente investigación denominada Plan estratégico de internacionalización para la exportación del snack de uchuva, se llevará a cabo en el período comprendido desde el mes de noviembre de 2019 hasta el mes de marzo del año 2021.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación, tendrá un efecto cuantitativo. Se define el tipo de investigación que se utilizará para conocer a profundidad la problemática identificada en el contexto de la presente propuesta y, con base en esto, determinar posibles soluciones que mitiguen total o parcialmente dicho flagelo. Para ello, se utilizará el tipo de investigación cuantitativa para recopilar información, pues se parte de varias hipótesis o ideas para la proposición de alternativas que coadyuven al alcance de los objetivos planteados al principio de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2017) describe el enfoque cuantitativo de investigación como:

Secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va agotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (pp. 4-5).

5.2 Método de investigación

Se utilizará el método de investigación documental para la recolección de información del presente proyecto. Ya que, serán objeto de análisis documentos, libros, artículos de publicaciones en revistas o internet y cualquier otro documento escrito que contenga información conveniente para la estructuración de las encuestas que se utilizarán para sustraer la información

de la población definida para esta investigación. “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Asimismo, existe información que no está presente en ningún documento escrito o bajo ningún tipo de investigación o con herramienta científica alguna; tal es el caso del conocimiento empírico de personas que no tienen acceso a publicar dicha información (Hernández *et al.*, 2000).

5.3 Tipo de estudio

Esta investigación se desarrollará bajo el tipo de estudio descriptivo. Dado que, se busca reseñar las principales propiedades y características del objeto de estudio en cuestión, el cual es la producción de uchuva del municipio de Cacota, logrando identificar asimismo cualidades y/o falencias de la misma. Hernández *et al.*, (2017) afirma que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

5.4 Población

Con el fin de identificar la capacidad de producción de uchuva disponible en el municipio de Cacota, el grupo determinado que se tendrá en cuenta, para establecer la población de este, es de tipo finita. Sabino (2017) afirma que “se define como finita, la población cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad” (p.78).

Dicha población finita está compuesta por la totalidad de productores de la asociación de productores de uchuva “ASOFRUTAS” del municipio de Cacota del Departamento Norte de Santander.

5.5 Muestra

Hernández *et al.*, (2017) asevera en su libro titulado “Metodología de la Investigación” que:

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p. 175).

En relación con lo anteriormente citado, la muestra seleccionada para esta investigación será de tipo probabilística aleatoria simple y se considerarán quince (15) productores de uchuva del municipio de Cacota.

5.6 Sistematización de variables

Objetivo específico	Instrumentos de recolección
Determinar el mercado objetivo para la exportación de snack de uchuva.	Matriz de selección de mercado
Identificar la oferta exportable del producto agroindustrial en Cacota (snack de uchuva).	Matriz PESTEL Encuestas
Elaborar el proceso de distribución física internacional y el costeo internacional, para la exportación del snack de uchuva hacia el mercado objetivo	Matriz de costo de distribución física internacional
Formular las estrategias de internacionalización del snack de uchuva hacia el mercado definido.	FODA cruzada

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para la exportación de snack de

uchuva.

Tabla 1

Sistematización de variables

La tabla 1 muestra los instrumentos que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

5.7 Tratamiento de la información

5.7.1 Técnica para la recolección de información. Para recopilar la información del trabajo en curso, se hará a través de fuentes primarias, tales como: matriz de selección de mercado, matriz PESTLE, matriz de costo de exportación y de la distribución física internacional y FODA cruzada. Como también, fuentes secundarias: Libros, revistas científicas, encuestas, documentos, informes o artículos en internet. Todo esto, es con el fin de obtener información con alto grado de veracidad.

Por otra parte, se hará uso de entrevistas para recolectar datos cualitativos o cuantitativos, mediante un conjunto de preguntas que, al resolverlas, darán respuesta y cumplimiento a los objetivos de dicho trabajo.

5.7.2 Técnica procesamiento de la información. En el primer objetivo se utilizará como instrumento la matriz de selección de mercado, que permitirá identificar el mercado meta y los mercados potenciales del producto snack de uchuva. En el segundo objetivo se utilizará como instrumento la Matriz PESTLE que definirá el contexto global de la oferta exportable del snack de uchuva, donde se analizarán factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y jurídicos. Como también, en el tercer objetivo se empleará la matriz de costo de distribución física internacional, la cual permitirá identificar si el precio final del producto es competitivo en escenarios internacionales. Por último, en el cuarto objetivo, se utilizará el FODA cruzado para emplear estrategias de internacionalización en el mercado objetivo.

5.7.3 Presentación de la información. Para una mayor interpretación de la información, se presentará por medio de tablas, matrices, gráficos o diagramas.

6. Marco administrativo

Autores

Diana Carolina Álvarez Hurtado

Luis Andrés Giraldo Mora

Director de tesis

Angelica María Carvajal

Economista

Magister en finanzas

Especialista en gerencia de proyectos

Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales

Codirector

Sheyla Vanessa Herrera Martínez

Administradora financiera

Especialista en gerencia de mercadeo

Presupuesto para la investigación

Tabla 3

Presupuesto

Fuentes de financiación				
	Actividades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Papelería	Fotocopias	100	100	10.000
	Impresiones	150	300	45.000
	Empastado	1	30.000	30.000
	Anillado	1	12.000	12.000
	Cd's	1	5.000	5.000
Transporte	Transporte urbano	30	1.800	54.000
	Transporte intermunicipal	4	80.000	320.000
Mano de obra	Pago de tabulador	1	150.000	150.000
Total				626.000

La tabla 3 muestra el presupuesto asignado para el desarrollo del proyecto de las actividades de la presente investigación.

8. Mercado objetivo para la exportación del snack de uchuva

En esta sección se realizó un proceso de selección de mercado, teniendo en cuenta diferentes variables de algunos mercados potenciales para el proceso de internacionalización del snack de uchuva, donde se analizó cuál de estos es más viable para la exportación. Asimismo, se estudió a detalle el mercado objetivo, analizando aspectos macroeconómicos, el perfil del consumidor, las tendencias de consumo del mercado. Por otra parte, también se realizó la clasificación arancelaria del producto, y se examinó la actividad de comercio internacional que tiene Colombia con dicho país y los tratados internacionales que estos tienen vigentes, con el objeto de conocer los beneficios que provee dicho proceso de internacionalización.

8.1 Matriz de selección de mercado

En primera instancia, se optó por seleccionar el mercado que ofreciera mejores condiciones para la internacionalización de snack de uchuva, entre los cuales se identificaron tres países con los que Colombia mantiene buenas relaciones comerciales y, asimismo, ha realizado operaciones de exportación de productos categorizados bajo la misma partida arancelaria del snack de uchuva. En ese sentido, se estableció utilizar como herramienta para el cumplimiento de este objetivo, la matriz de selección de mercado, la cual es un instrumento de marketing internacional que permite evaluar diferentes variables macroeconómicas, políticas, sociales y aduaneras de países previamente seleccionados e identificar objetivamente cuál de ellos cumple con las mejores condiciones para la internacionalización de un producto o empresa. De esta manera, se aplicó dicha matriz de selección de mercado (tabla 4) analizando las variables anteriormente mencionadas a los mercados de México, Chile y Canadá.

Tabla 4

Matriz de selección de mercado

	Variable	Canadá	P	C	R	México	P	C	R	Chile	P	C	R
Tipo de variable	Cultura	Aumento en el consumo de frutas procesadas o con valor agregado	5,88%	3	0,18	Alto consumo de alimentos ultra procesados	5,88%	1	0,06	Preferencia por productos congelados o porcionados en cantidades individuales	5,88%	2	0,12
		Falta de educación nutricional				Conscientes de la importancia de la comida saludable baja en calorías y grasa							
		Alta preferencia por productos previamente preparados por facilidad de consumo y ahorro de tiempo				Altos índices de obesidad relacionados con malos hábitos de consumo							
Comercio exterior	Importaciones del producto 2020 (miles USD)	1.63 millones	5,88%	1	0,06	28.81 millones	5,88%	3	0,18	31,86 millones	5,88%	2	0,12
	Crecimiento de las importaciones del producto 2018 - 2020 (%)	8.66%	5,88%	3	0,18	-14.73	5,88%	1	0,06	(-)0.04	5,88%	2	0,12
	Exportaciones Colombianas del producto 2020 (miles USD)	59.100	5,88%	1	0,06	743.687	5,88%	2	0,12	5.57 millones	5,88%	3	0,18
	Participación de las exportaciones colombiana del producto 2020 (%)	3.57%	5,88%	2	0,12	2.59%	5,88%	1	0,06	18.89	5,88%	3	0,18
	Tasa de crecimiento de las exportaciones colombiana	27.09%	5,88%	3	0,18	(-)19.69	5,88%	1	0,06	6.7%	5,88%	2	0,12
	Arancel preferencial	0%	5,88%	3	0,18	0%	5,88%	3	0,18	0%	5,88%	3	0,18
	Arancel General	12%	5,88%	3	0,18	12%	5,88%	3	0,18	12%	5,88%	3	0,18
	Restricciones técnicas del producto	Etiqueta: ley de embalaje y etiquetado para el consumidor RSC (1985), c. C	5,88%	2	0,12	Etiqueta: Sistema de Etiquetado Frontal de Alimentos y Bebidas	5,88%	2	0,12	Producción: NCh 2861. requerimientos técnicos que permiten inocuidad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.	5,88%	2	0,12

	Comercialización y consumo: Reglamento de Alimentos Seguros para los canadienses				Comercialización y consumo: NOM-120-SSA1-1994: establece las buenas prácticas de sanidad que deben observarse en el proceso de alimentos y bebidas.				Nacionalización: Rigurosa inspección: Todos los alimentos serán revisados por un/a Inspector/a del Servicio Agrícola y Ganadero antes de su nacionalización, quien decide si se aprueba la entrada de los productos o se desechan.				
Logística	Medio de transporte	Marítimo: rutas con frecuencia semanal desde los 3 principales puertos de Colombia	5,88%	3	0,18	Marítimo: rutas con frecuencia semanal desde Barranquilla, Buenaventura, Santa marta y Cartagena	5,88%	3	0,18	Marítimo: rutas con frecuencia semanal desde Barranquilla, Buenaventura, Santa marta y Cartagena	5,88%	3	0,18
	Condiciones de acceso	Tiempos de transporte: desde los 9 a los 21 días	5,88%	3	0,18	No existe acceso directo marítimo a la ciudad de destino, es decir a ciudad de México, por lo que es necesario desembarcar en otra ciudad.				No existe acceso directo marítimo a la ciudad de destino, es decir a Santiago de Chile, por lo que es necesario desembarcar en otra ciudad.			
		Se requiere transito fluvial a través del Río San Lorenzo para llegar al puerto Toronto	5,88%	3	0,18	Tiempos de transporte: desde 9 a 22 días	5,88%	2	0,12	Tiempos de transporte: desde 13 a 26 días	5,88%	2	0,12
		Se puede acceder a Toronto a través de trasbordos en puertos marítimos de los Estados Unidos											
	Puertos	1. Puerto de Toronto	5,88%	3	0,18	1. Puerto de Veracruz	5,88%	3	0,18	1. Puerto de Valparaíso	5,88%	3	0,18
Macroeconomías	PIB 2019 est. (USD)	1.7 billones	5,88%	3	0,18	1.26 billones	5,88%	2	0,12	282.318 millones	5,88%	1	0,06
	PIB per capita (USD)	\$46.194	5,88%	3	0,18	\$9,946	5,88%	1	0,06	\$14.896	5,88%	2	0,12
	Inflación (2019 est.)	1.9%	5,88%	3	0,18	3.6%	5,88%	1	0,06	2.6%	5,88%	2	0,12
Políticas	Comportamiento de pago y riesgo país.	AAA	5,88%	3	0,18	BBB	5,88%	1	0,06	A	5,88%	2	0,12
	Total		100%		2,47		100%		1,76		100%		2,18

La tabla 4 ilustra las variables, cifras y resultados la selección del mercado objetivo.

A través de los resultados obtenidos por cada país en el desarrollo de la anterior matriz, se identificó que el mercado canadiense se destaca por encima de los otros dos mercados propuesto para el proceso de internacionalización. Se observa que las tendencias o la cultura de consumo en Canadá, están inclinadas hacia un estilo de vida saludable; lo cual tiene afinidad con las características del snack de uchuva, puesto que es un producto que no contiene químicos ni edulcorantes artificiales que puedan afectar la salud del consumidor. Asimismo, las importaciones de esta categoría de productos realizadas en este territorio han ido en aumento, en contraste con México y Chile que han disminuido considerablemente (-14,73 y -0-04, respectivamente). En ese mismo orden de ideas, las exportaciones colombianas de productos con la misma clasificación arancelaria hacia el mercado canadiense han aumentado más que en Chile y México. Además, Canadá se destaca a nivel macroeconómico gracias a que tiene uno de los PIB más altos de todo el continente y a su vez el PIB per cápita, lo que indica que sus habitantes cuentan con un alto poder adquisitivo, lo cual es benéfico para el proceso de internacionalización.

8.2 Estudio del mercado objetivo

Una vez ejecutada la matriz de selección mercado, se procedió a estudiar más a detalle el mercado objetivo, a fin de conocer las tendencias del consumidor y sus respectivos requerimientos y exigencias. Lo cual es necesario para desarrollar la distribución física internacional y las estrategias de internacionalización.

8.2.1 Análisis de mercado. Canadá es uno de los países con mayor extensión de territorio en todo el mundo, siendo la segunda nación con mayor superficie tan solo después de Rusia, a diferencia de este último, el país Norte americano posee una población relativamente

escasa si se compara con su gran territorio, tan solo 3,75 habitantes por KM². En ese mismo contexto, países como Polonia que tiene similitud en la densidad poblacional de Canadá, ocupan más habitantes por metro cuadrado (121 habitantes por KM²). Teniendo en cuenta el anterior análisis, gran parte del territorio Canadiense se encuentra deshabitado, centralizando su población en las ciudades y sus áreas metropolitanas de las principales provincias, de manera más específica, los territorios de Ontario, Quebec y British Columbia disponen del 73.2% de la población total de Canadá, concentrando a su vez el potencial consumo de este país en tan solo estas tres provincias de las 10 que existen en esta nación, de esta manera, las estrategias comerciales de las empresas, en la gran mayoría de casos, van dirigidas a penetrar los mercados anteriormente mencionados. Para efectos de este proyecto, se recomienda utilizar como puerta de entrada a la provincia anglófona de Ontario, cuya población, según datos de Knoema (2019) es del 38% de la población total del país y su capital Toronto es considerada como la capital económica de Canadá. En esta ciudad se encuentra determinadas empresas dedicadas a la comercialización de productos similares al snack de uchuva, estas compañías serán mencionadas en el segundo capítulo de este trabajo de investigación en el apartado de “clientes potenciales”.

8.2.2 Aspectos macroeconómicos. En este apartado se busca detallar las variables macroeconómicas que fueron relevantes para que Canadá se destacara entre los demás países en el momento de ejecutar la matriz de selección de mercado. Las siguientes cifras de carácter macroeconómico de Canadá fueron sustraídas directamente de la base de datos del Banco Mundial (2019), entre las cuales se destacan las siguientes:

La población total de habitantes de Canadá para el año 2019 era de 37.593.384

PIB 1.7 billones USD

PIB per cápita 46.189 USD

Inflación 1,9

Desempleo 9,5 (2020)

Canadá se perfila como una de las economías más sólidas del mundo, economía se ubica como la 11° economía a nivel mundial en relación a su PIB.

8.2.3 Perfil del consumidor. Canadá es un país cuya población está muy inmersa en los avances tecnológicos, sus habitantes son cada vez más susceptibles a las tendencias del mercado, esto en cierta parte corresponde a la gran concentración de su población en las zonas urbanas, entre las cuales se encuentran ciudades tales como Toronto y Montreal, dos de las grandes urbes Canadienses que son centros de inversión y de negocios a nivel mundial, en ese sentido, para el año 2019 el 81% de la población total de Canadá se ubicaba en esta clasificación (Banco Mundial, 2019). Por otra parte, según estudios de Procolombia (2016) se ha encontrado que los canadienses vienen siendo cada vez más atraídos por productos cuyo contenido sea orgánico y natural, que además sean nutritivos y benéficos para su salud.

En términos de poder adquisitivo, Canadá es la 24° economía a escala mundial en paridad de poder adquisitivo con USD \$51.668 para el año 2019 (BM, 2019). En relación con lo anterior, el ciudadano promedio canadiense posee los suficientes recursos para llevar una vida económicamente estable, adicional a eso, la mayoría de los hogares canadienses son de doble ingreso, debido a que ambas personas poseen un salario.

Según información de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para el año 2019 había 7.960.657 inmigrantes establecidos en Canadá bajo los diferentes modelos de inmigración, representando el 21,18% de la población total de este país, en ese contexto, los hábitos y tendencias de consumo en el país se ven afectadas por las demás culturas del mundo, especialmente de países como Filipinas, China, Reino Unido y Estados Unidos.

8.2.3.1 Actividad de comercio internacional con Colombia. Colombia mantiene una buena relación comercial con el país norteamericano, lo cual se ve evidenciado en los volúmenes actuales del intercambio comercial que comparten estos países. Para el año 2019, el intercambio comercial entre Colombia y Canadá alcanzó la cifra de USD 1.344 millones (Legiscomex, 2019), asimismo para el año 2020 esta misma cifra llegó a los USD 1.119 millones (Legiscomex, 2020), presentando una disminución de -16,74% con respecto al año anterior, dicha disminución se dio debido a la crisis económica mundial provocada por la pandemia del COVID-19. El producto estrella de las exportaciones colombianas hacia Canadá es el café sin tostar, representado el 55.4% de estas, mientras que los cereales con el 52.64% de las importaciones con origen canadiense, son el producto proveniente de Canadá que más consumen los colombianos.

8.2.3.1 Acuerdo comercial entre Colombia y Canadá. Por otra parte, la República de Colombia y Canadá mantienen suscrito un tratado de libre comercio desde el año 2008 y entró en vigencia en agosto 15 de 2011, dicho TLC abarca 3 acuerdos independientes, que se articulan entre sí mismos. El primero es el Acuerdo de Libre Comercio, comprende gran parte de las doctrinas comerciales que rigen la relación entre ambos países; seguidamente está el Acuerdo de Cooperación Laboral, el cual comprende las obligaciones relativas a la protección de los derechos laborales y el cumplimiento de normas internas; y finalmente el Acuerdo sobre Medio Ambiente, este comprende los deberes de ambos países en relación a los estándares de protección ambiental a aplicar en sus territorios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f).

Ahora bien, si hablamos del alcance de este tratado al producto snack de uchuva, se identificó a través de la subpartida arancelaria, que este se encuentra en la categoría de desgravación “J” del cronograma de desgravación de bienes agrícolas del TLC. Esto se ilustra en

la (Tabla 5).

Tabla 5

Clasificación de la subpartida del snack de uchuva en las categorías de desgravación

Nandina SA	Descripción	Arancel base	Categoría de desgravación	Salvaguarda
20089990	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. - Los demás. Incluidas las mezclas.	20%	J	

La tabla 5 ilustra el tipo de categoría de desgravación a la que pertenece la subpartida definida para el snack de uchuva. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009).

Teniendo en cuenta la categoría del producto (Tabla 6), se encontraron los tiempos y porcentajes desgravación a los que están sujetos los productos que se allí se clasifican.

Tabla 6

Categoría de desgravación J

Tasa Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
10,0%	8,7%	7,5%	6,2%	5,0%	3,7%	2,5%	1,2%	0,0%
15,0%	13,1%	11,2%	9,3%	7,5%	5,6%	3,7%	1,8%	0,0%
20,0%	17,5%	15,0%	12,5%	10,0%	7,5%	5,0%	2,5%	0,0%

La tabla 6 ilustra los tiempos de desgravación arancelaria de productos de la categoría J del TLC entre Colombia y Canadá. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009).

Teniendo en cuenta que el TLC de la Republica de Colombia y Canadá entró en vigencia en el año 2011 y la tasa base aplicada a la subpartida 20089990, se encontró que actualmente los productos que entren a territorio canadiense clasificados sobre esta subpartida están exentos de pagar aranceles aduaneros gracias a este tratado celebrado entre ambos países.

9. Oferta exportable del producto agroindustrial en Cacota (snack de uchuva)

En primera instancia, se describen las características y composición del producto, mediante la elaboración de una ficha técnica, diagrama de suministro y producción del snack de uchuva. Como también, se analizaron diferentes aspectos de la producción de uchuva en el municipio de Cacota, con el ánimo de identificar la capacidad de producción del snack de uchuva en la Asociación de Pequeños Productores de Frutas de Cacota (ASOFRUTAS). En ese sentido, se utilizaron diversas herramientas que ayudaron a la construcción de dicha información, tales como la aplicación de encuestas a productores y entrevista al presidente de la asociación y finalmente la aplicación de un análisis Pestel que permitió visualizar los aspectos externos que afectan directa o indirectamente la organización.

9.1 Características técnicas del producto

Para la exportación del snack de uchuva, es preciso conocer las propiedades que componen este producto. Ya que, son necesarias para poder determinar los requerimientos que exigen las autoridades en origen y destino, como también las ventajas competitivas con las que éste cuenta. El snack es un término general para los alimentos ligeros, que se venden en forma de barras y se agregan con trozos de fruta o chocolate para hacerlos más atractivos y agradables de comer. (La alimentación latinoamericana, 2005). Partiendo de lo anterior, surge como alternativa la creación del snack de uchuva, como un producto agroindustrial que contrarreste la rezagada idea de exportación de la uchuva en bruto. Ahora bien, dicho snack contiene uchuva deshidratada; frutos secos (almendra, nueces), sésamo, aceites minerales, agua, eritritol, esencia de uchuva; que contribuirá al fortalecimiento del sistema inmunológico, con alto contenido de fibra dietaria, vitamina A y C.

A continuación, en la tabla 7, mediante una ficha técnica, se describe las características, propiedades y composición del snack de uchuva.

Tabla 7

Ficha técnica del snack de uchuva

Marca comercial	Berries & Berries
Producto (snack de uchuva)	
Partida arancelaria	<p>20.08.99.90.00 – Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.</p> <p>- Los demás. Incluidas las mezclas.</p>
Descripción del producto	<p>Barra nutritiva con fruta exótica, con frutos secos; que contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico, con alto contenido de fibra dietaria, vitamina A y C.</p>
Características	<p>Aspecto: barra con uchuva deshidratada junto con otros frutos secos.</p> <p>Color: amarillo.</p> <p>Olor-sabor: sensorial característico de la uchuva.</p>
Formato y presentación	<p>Snack de uchuva c/u 25 gr en presentación de 20 unidades, peso neto 500 gr.</p>
Composición	<p>Snack que incluye uchuva deshidratada, almendra, nueces, ajonjolí, agua, eritritol, esencia de uchuva.</p>
Vida útil	<p>90 días.</p>
Calidad	<p>Producto libre de microorganismos patógenos y de insectos, huevos y larvas; pelos y excretas o partes de roedores y otros mamíferos, contaminantes químicos y radioactivos.</p>

Condiciones de almacenamiento y transporte	Vehículo: Limpio, sin plagas, con buena circulación de aire. Temperatura ambiente. Condiciones de almacenamiento: Manténgase fuera de la exposición directa al sol.
Empaque y embalaje	Empaque: biodegradable Material de empaque: ácido poliláctico Material de embalaje: Cajas de cartón. Tipo de sellado: Térmico.

La tabla 7 muestra todas las características del snack de uchuva según la ficha técnica.

9.2 Proceso de suministro

Debido a que el snack de uchuva requiere de diferentes materias primas e insumos necesarios para su producción, es preciso identificar a través de la figura 1 cada uno de estos pasos.

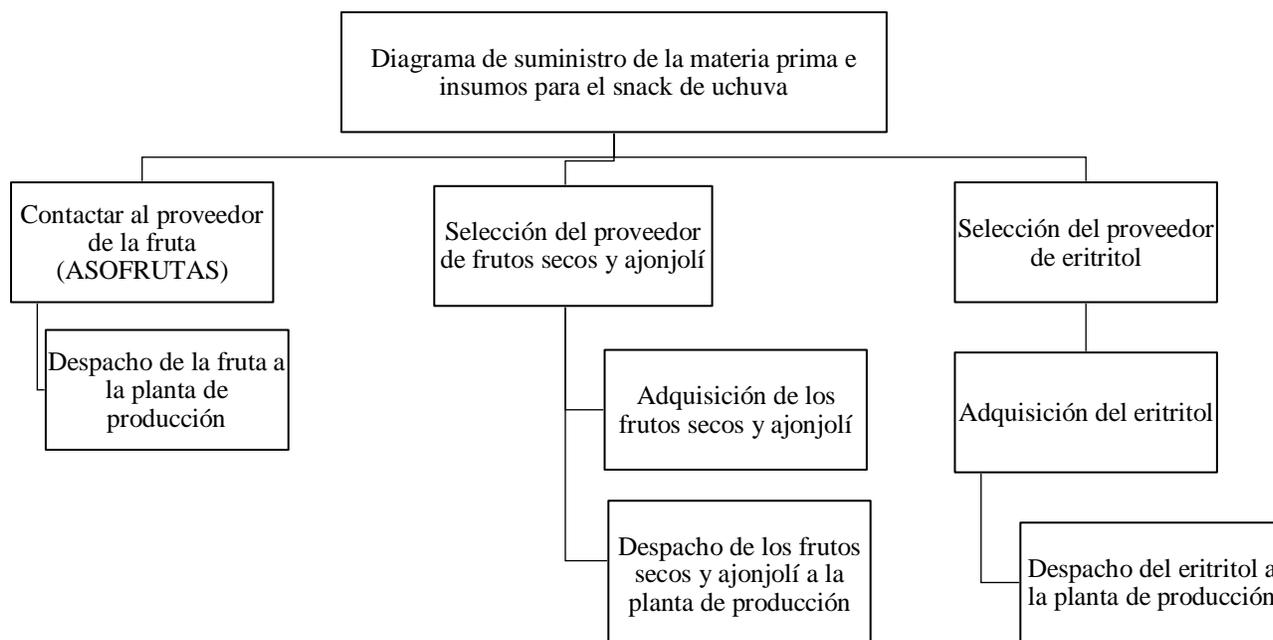


Figura 1. Proceso de suministro. La figura ilustra el mapa conceptual que permite identificar a detalle los pasos para la adquisición de las materias primas e insumos necesarios para la producción del snack de uchuva.

9.3 Proceso de producción

En este punto, se describe el proceso a llevar a cabo para la elaboración del snack de uchuva, el cual comprende cuatro subprocesos que cumplen funciones específicas para obtener el producto con todas las características de contenido descritas anteriormente en la ficha técnica. En primer lugar, se necesita deshidratar la uchuva para poder mezclarla con los demás ingredientes y obtener el Snack que vendrá acompañados con cereales y frutos secos. A continuación, en la

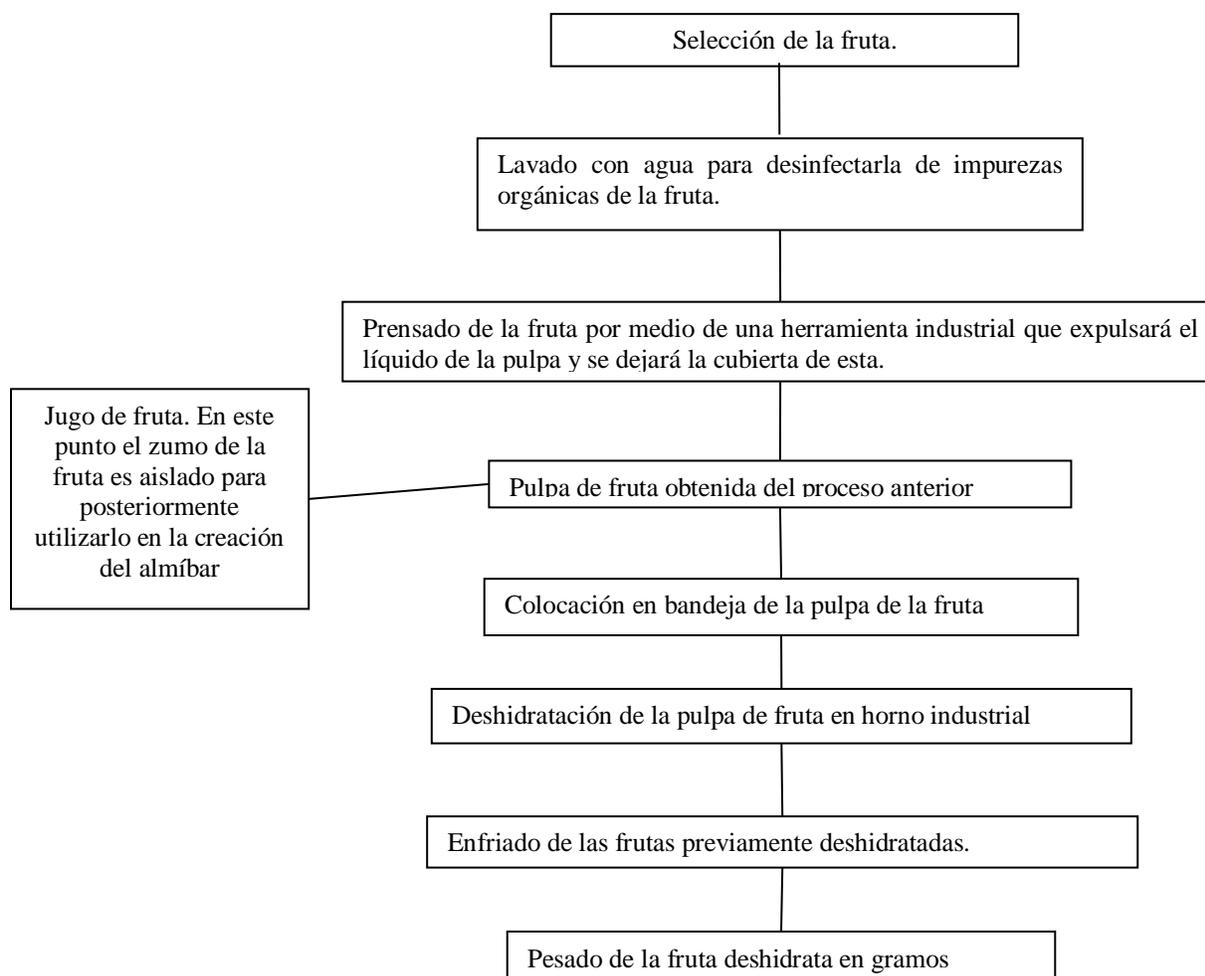


figura 2 se identifica el proceso por el cual se lleva a cabo la deshidratación de la uchuva.

Figura 2. Proceso de deshidratación de la uchuva. La figura ilustra el paso a paso a través del cual se lleva a cabo la deshidratación de la uchuva. Autoría propia.

Seguidamente, los frutos secos (almendras, nueces y sésamo) adquiridos previamente,

pasan por un proceso de recepción, selección, lavado y secado, para que estos se encuentren libres de impurezas y finalmente sean mezclados con los demás ingredientes. En la figura 3 se puede identificar dicho proceso.

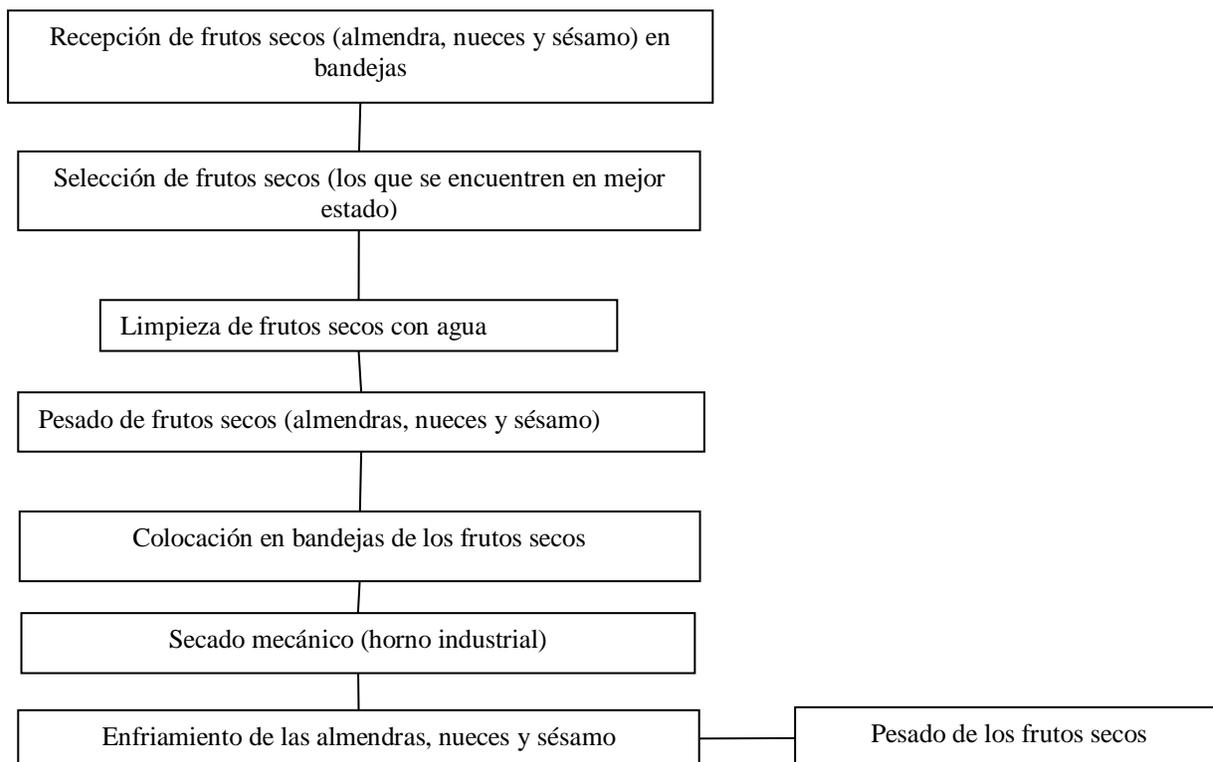


Figura 3. Diagrama de flujo del secado de los frutos secos (almendra, nueces, sésamo). La figura ilustra el proceso al que se someten los frutos secos para que estos estén higienizados y se puedan utilizar en la preparación del snack.

En tercer lugar, como resultado de uno de los pasos del primer subproceso se obtuvo el jugo de fruta posterior al prensado de la misma, el cual se utiliza en el siguiente proceso para obtener el almíbar a base de uchuva, cuyo objetivo es servir de cobertura para mezclar los demás ingredientes. En la figura 4 se observa dicho proceso.

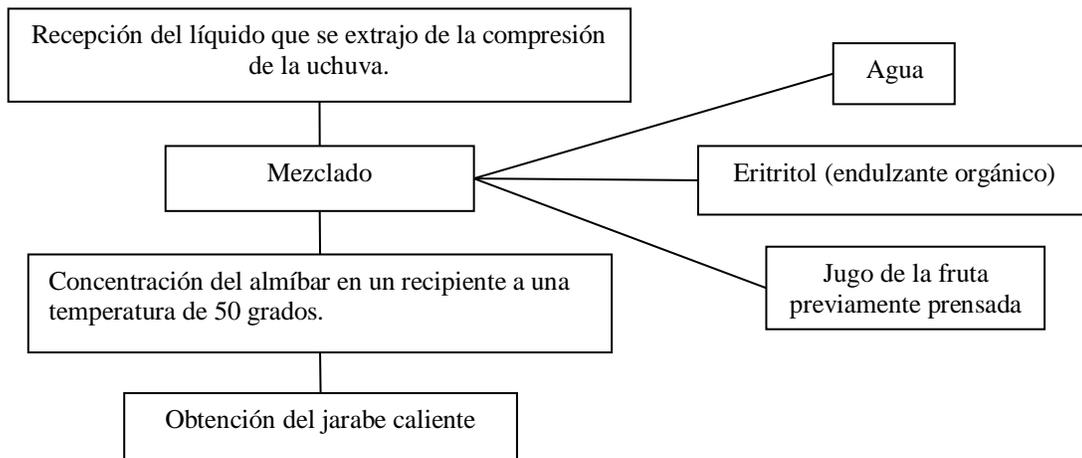


Figura 4. Diagrama de flujo de la preparación del almíbar. La figura ilustra el proceso necesario para obtener el almíbar que se utiliza en la mezcla de todos los ingredientes y que da como resultado el snack de uchuva.

Cada uno de los primeros 3 subprocesos dan como resultado los ingredientes necesarios para la elaboración del Snack, finalmente estos se mezclan y posteriormente se introducen en moldes para obtener las unidades que son empacadas en presentaciones individuales para ser comercializadas. En la figura 5 se detalla dicho proceso.

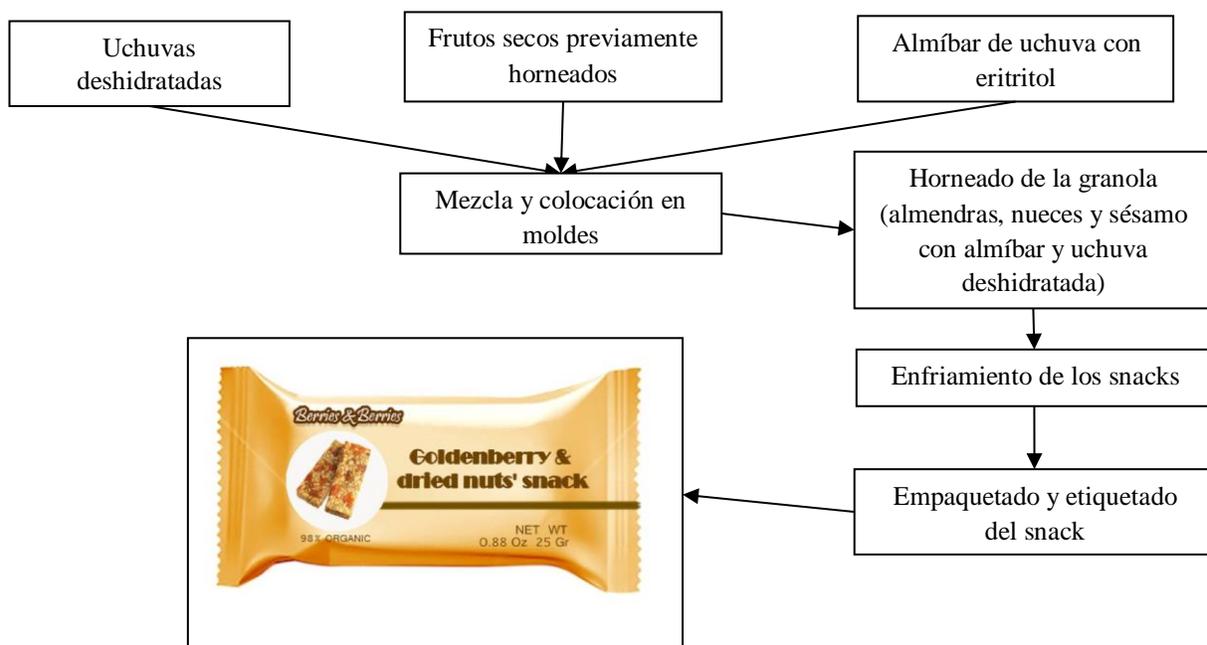


Figura 5. Diagrama de flujo de la mezcla de todos los ingredientes empleados en la fabricación de los snacks. La figura ilustra los pasos necesarios para la mezcla de los ingredientes del snack.

Una vez se identificaron todos los procesos necesarios para la elaboración del snack de uchuva, se procedió a calcular el tiempo necesario para cada uno de ellos y de esta manera, determinar el tiempo de respuesta en la producción de estos.

Tabla 8

Tiempo de respuesta (LEAD TIME de suministro y producción del snack de uchuva)

Actividad	Proceso	Tiempo de proceso	Lead time
Suministro	Selección del proveedor de frutos secos y eritritol	1 día	1 día
	Adquisición de los frutos secos y eritritol	1 día	2 días
	Despacho de los frutos secos y eritritol	4 días	6 días
Producción	Selección, lavado y prensado de la fruta	2 días	8 días
	Deshidratación de la fruta	3 días	11 días
	Limpieza, Secado y lavado de los frutos secos (sésamo, almendra, nueces)	2 días	13 días
	Preparación del jarabe de la uchuva	2 días	15 días
	Mezclado de todos los insumos (frutos secos, jarabe de uchuva y la uchuva deshidratada) y colocación en los moldes	3 días	18 días
	Horneado y enfriamiento	2 día	20 días
	Empaquetado y etiquetado	2 días	22 días

La tabla 8 ilustra los tiempos que requieren cada una de las actividades en los procesos de suministro y producción.

9.4 Análisis PESTEL

Uno de los instrumentos de recolección de la información en este apartado, es la matriz PESTEL, el cual es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno

macroeconómico en el que opera una empresa (Trenza, 2020). A través del estudio e impacto de los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. En la (Tabla 9) dicho análisis:

Tabla 9

Análisis PESTEL

Análisis PESTEL					
Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Median o plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Tratado de libre comercio Colombia-Canadá	De acuerdo a la subpartida arancelaria del snack de uchuva, se identifica que esta se encuentra en la categoría de desgravación "J" del cronograma de desgravación de bienes del TLC.		X	Positivo
	Plan Nacional de Desarrollo "Pacto por Colombia, Pacto por la paz"	Línea: Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad.		X	Positivo
	Plan departamental de desarrollo de Norte de Santander - Un norte productivo para todos	Ejes estratégicos: productividad y competitividad: La competitividad es el mayor instrumento que tienen los sectores económicos de la región para lograr mayores niveles de productividad.		X	Positivo
Económico	Divisa devaluada	El peso colombiano se ha convertido en la moneda emergente más devaluada durante el primer semestre de 2021.		X	Positivo
	Inflación	Según datos del DANE,	X		Negativo

		la inflación en Colombia para el mes de mayo fue de 1,00%.		
	Índice de precios del productor	El IPP de la producción nacional, en mayo de 2021 presentó una variación de 3,21% respecto a abril de 2021.	X	Positivo
Social	Programa 5 al día	La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) apoyan esta estrategia de promoción del consumo de frutas y hortalizas en el mundo.	X	Positivo
	Tendencias de consumo	El consumo de frutas procesadas ha aumentado.	X	Positivo
	Hábitos de consumo	Tras los estragos del covid-19, las personas han optado por consumir productos saludables, con un alto contenido de vitaminas y nutrientes que contribuyan al fortalecimiento del sistema inmunológico.	X	Positivo
Tecnológico	Tecnificación en cultivos	Conjunto de técnicas modernas: Invernadero, sistemas de riego por goteo, entre otros.	X	Positivo
	Control de stocks	Es una de las principales actividades de los departamentos de logística.	X	Positivo
	Software en la nube	Esta plataforma ofrece una mayor coordinación, conectividad y flexibilidad en las actividades de la empresa.	X	Positivo
Ec	Invierno	La alta humedad durante la época de cosecha	X	Negativo

		deteriora el fruto, presentándose la incidencia de enfermedades que afectan la calidad del producto.	
	Pandemia (Covid-19)	Altos controles sanitarios en todo el proceso productivo que pueden generar demoras en la D.F.I.	X
	Calidad e inocuidad de alimentos	La inocuidad de los alimentos engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin, deberán abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción hasta el consumo. https://www.who.int/topics/food_safety/es/	X
Legal	ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental 2015	La Organización Internacional de Normalización a través de la norma ISO 14001 busca apoyar a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos medioambientales derivados de sus actividades desarrolladas.	X
	Estatuto aduanero - Decreto 1165 de 2019	Es la normatividad que regula todas las operaciones y/o relaciones jurídicas que se desarrollen entre la administración aduanera colombiana y los actores que participen en el ingreso, permanencia, almacenamiento, traslado	X

	y salida de mercancías desde y hacia el Territorio Aduanero Nacional.		
Resolución 748 de 2020	Protocolo bioseguridad para elaboración de alimentos y bebidas.	X	Positivo

La tabla 9 ilustra las variables externas que impactan positiva o negativamente el presente proyecto de investigación.

Dado lo anterior, se identificó que el factor político, presenta un impacto positivo a este tipo de proyecto; iniciando por la vigencia del tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá, el cual aporta beneficios arancelarios al snack de uchuva por pertenecer a la categoría J de desgravación arancelaria. Como también, la línea del plan nacional de desarrollo, que está enfocada al desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad. La cual brinda capacitaciones y acompañamiento a empresas para que tracen e implementen planes de transformación digital y tecnológica en sus procesos productivos. Por otra parte, el factor social, impacta positivamente a este tipo de proyecto. Dado que, las tendencias de consumo se inclinan hacia productos saludables, con alto contenido de vitaminas y nutrientes que contribuyan al fortalecimiento del sistema inmunológico.

Ahora bien, algunos factores como el económico y ecológico presentan impacto positivo y negativo en algunas variables, tales como en el tema económico, el peso colombiano se ha convertido en la moneda más devaluada durante el primer semestre de 2021, situación que, para los exportadores es benéfica porque recibirán más pesos por cada dólar que les paguen. No obstante, la inflación en Colombia en los últimos meses ha aumentado en comparación a valores del año anterior. Por otra parte, en temas ambientales, los cambios climáticos y la alta humedad durante la época de cosecha, impactan negativamente los cultivos de uchuva. Dado que, “la inundación de un cultivo provoca la disminución del oxígeno en el suelo y bajas temperaturas, que generan bajo desarrollo de la planta y un aumento en el ataque de plagas y enfermedades”,

según explica el Instituto Agropecuario Colombiano. Adicionalmente, los altos controles sanitarios causados por la pandemia, en todo el proceso productivo, afectan negativamente los tiempos de entrega en la D.F.I.

Finalmente, las variables externas del factor legal, afectan directamente a este proyecto, ya que lo direccionan al mejoramiento continuo. Tales como: la norma ISO 14001 busca apoyar a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos medioambientales derivados de sus actividades desarrolladas y la Resolución 748 de 2020, establece el protocolo de bioseguridad para elaboración de alimentos y bebidas

9.5 Formato de encuesta de la oferta exportable del producto agroindustrial en Cacota

Teniendo en cuenta que, la producción del snack de uchuva se ejecutará con la disponibilidad de uchuva presente en el municipio de Cacota, es indispensable determinar la producción de uchuva por parte de la Asociación de Pequeños productores de Frutas de Cacota (ASOFRUTAS). Para esto, se aplicó una encuesta por medio del correo electrónico, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia a 7 productores de ASOFRUTAS. Dicha técnica, permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. (Otzen y Manterola, 2017).

Por otra parte, la encuesta se diseñó por secciones para su mayor desarrollo. Cuya división fue la siguiente: contexto del encuestado, información de cultivos y capacidad de producción, conocimiento en temas de comercio internacional, conocimiento del producto e industrialización. Asimismo, en la (Tabla 10) se relacionan a los agricultores que fueron encuestados bajo dicho formato y con el cual se sustrajo información relacionada con la producción de uchuva de ASOFRUTAS.

Tabla 10

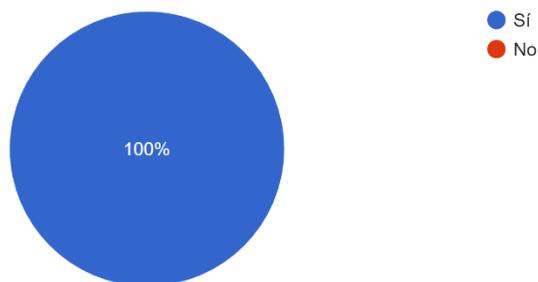
Relación de la población encuestada

Nombre	Número de contacto	Correo
Yorfan Ferney Lizcano Florez	3147732123	Yorfan2020@gmail.com
Jesús Eduardo Araque Jaimes	3202941700	Jearaque74@hotmail.com
Neydy Milena Gauta Gamboa	3213613674	Neydy_08@hotmail.com
Deisy Geraldine Moreno Duran	3123601063	Morenodeisy075@gmail.com
Luisa Basto	3203658413	Bastoluisa610@gmail.com
Gabriel Jaimes Mendoza	3212330496	Gabrieljaimesmendoza@gmail.com
Norberto	3187615842	Norbertodu@hotmail.com

La tabla 10 ilustra información de los agricultores pertenecientes a ASOFRUTAS que accedieron a responder la encuesta.

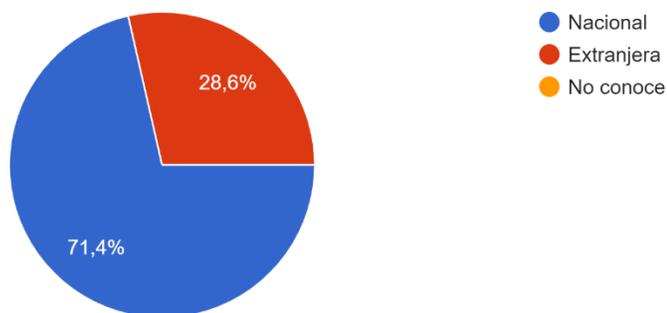
Sección I

1. ¿Conoce si en su municipio se ha hecho inversión para la producción de uchuva?



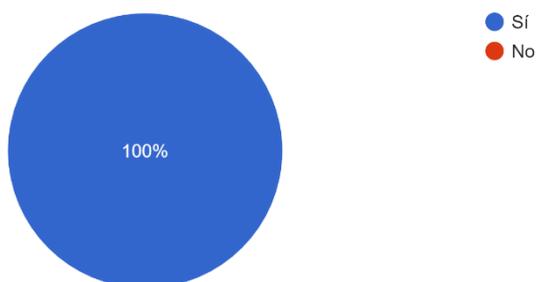
En la primera pregunta de la encuesta, se quiso analizar si los encuestados tenían conocimiento sobre inversión que se haya hecho para la producción de uchuva en el municipio de Cacota. En donde el 100% aseguran que tienen conocimiento sobre dicha inversión.

2. Si su respuesta es positiva, ¿Conoce si la inversión ha sido nacional o extranjera?



En la segunda pregunta, se identifica que el 71,4% de los productores conocen que la inversión es de tipo nacional y el 28,6% denota que la inversión es de tipo extranjera.

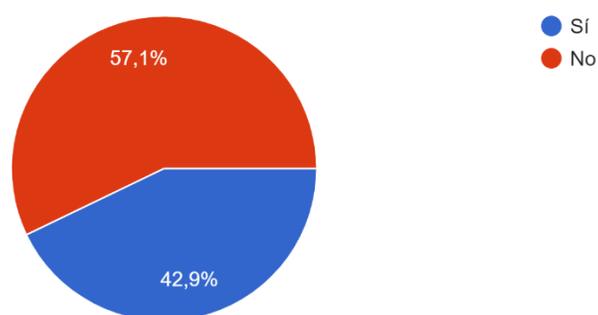
3. ¿Actualmente se ha visto afectado en la comercialización de la uchuva en el mercado



internacional por causa de la pandemia?

Se identifica que la pandemia ha afectado en un 100% a los productores en la comercialización de la uchuva

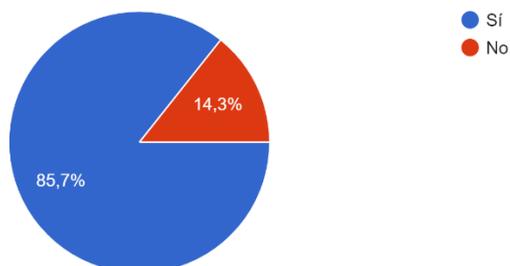
4. ¿Alguna vez ha recibido capacitación en el uso de maquinaria industrial para la producción de uchuva?



La mayoría de los productores, representados por el 57,1% indican que no han recibido capacitación en el uso de maquinaria industrial para la producción de uchuva, mientras que el 42,9% si ha recibido dicha capacitación. Por tanto, se evidencia la necesidad de este tipo de capacitaciones, para ampliar el conocimiento de los productores y que estos puedan pasar del cultivo tradicional al tecnificado.

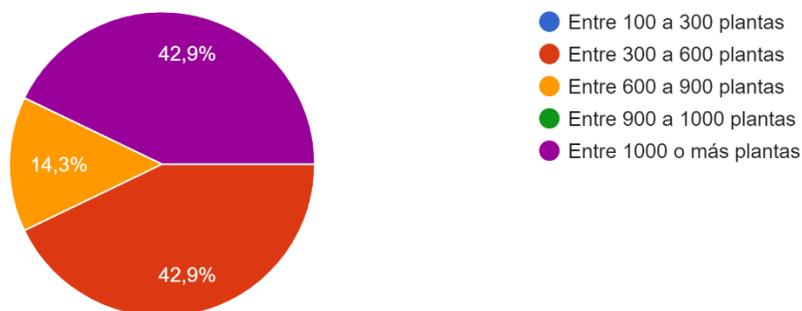
Sección II

5. ¿Sus predios cuentan con certificación BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)?



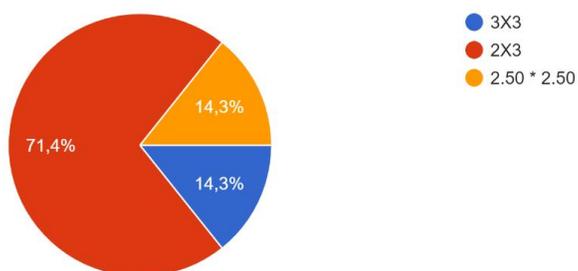
A través de esta pregunta, se determina que la gran mayoría de los encuestados, representados por el 85,7% tienen sus predios con certificación en BPA. No obstante, el 14,3% carece de dicha certificación.

6. ¿Cuántas plantas de uchuva tiene sembradas?



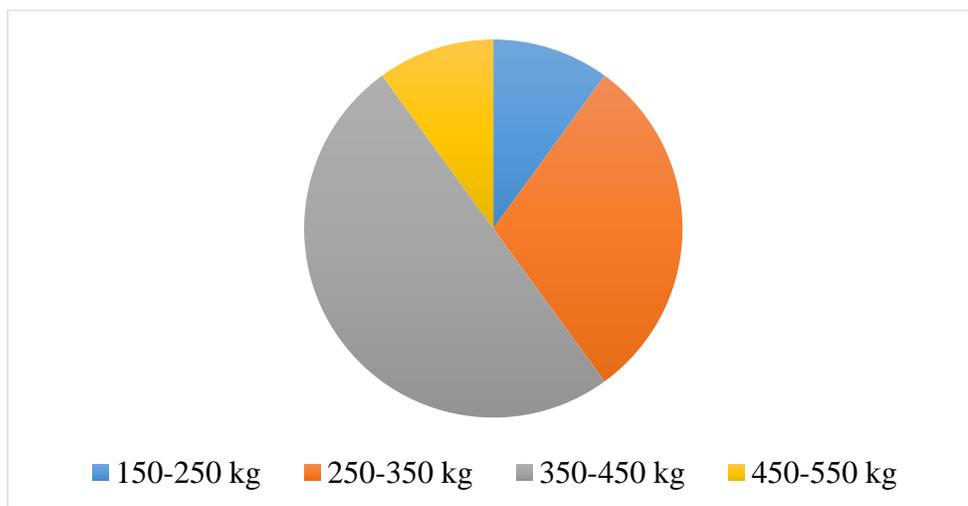
Mediante esta pregunta se quiso conocer la cantidad de plantas que los productores tienen sembradas en el municipio de cacota, en donde el 57,2% tiene entre 300 a 900 plantas y el 42,9% tiene entre 1000 plantas en adelante. Dichas cantidades denotan una amplia capacidad de producción.

7. ¿Cuál es la distancia de siembra de la uchuva?



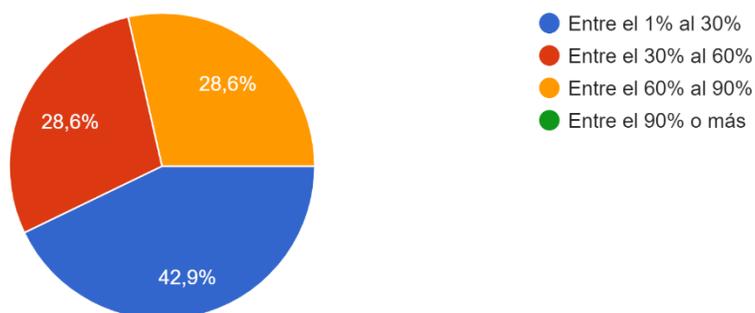
Se identifica que la mayoría de los productores, representados por el 71,4% tienen 2x3 como distancia de siembra. Mientras que, el 14,3% tiene 3x3 y el otro 14,3% tiene por distancia de siembra el 2,50 x 2,50.

8. ¿Cuántos kilos de uchuva produce semanalmente?



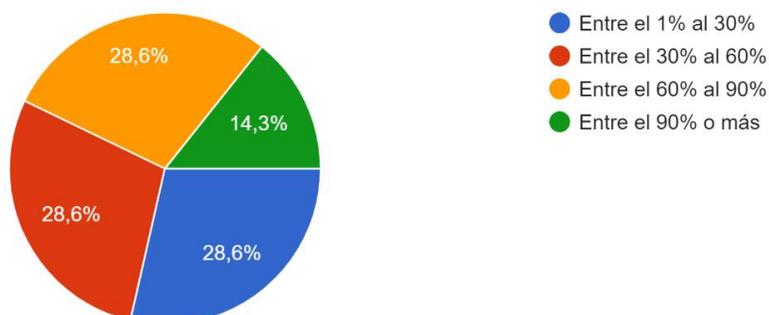
Se identifica que el 60% de los productores de la muestra, producen entre 350 a 550 kg semanalmente. Mientras que, el 40% producen entre 150 a 350 kg de uchuva.

9. ¿Cuánta producción destina para la venta nacional?



En base a las respuestas dadas, se identifica que 3 productores de la muestra, destinan entre el 1 al 30% de su producción para la venta nacional y que el 57,2% destinan entre el 30 al 90% de su producción para la venta nacional.

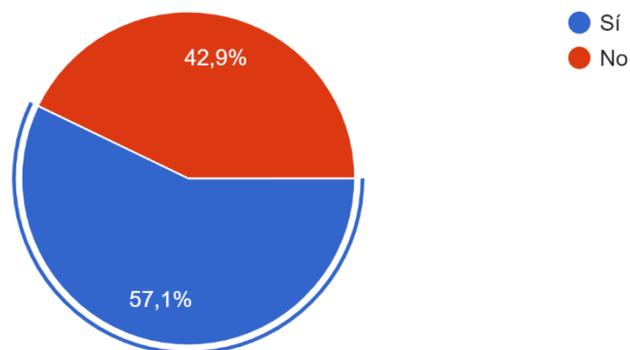
10. ¿Cuánta producción destina para la venta internacional?



En esta pregunta se puede observar que solo el 14,3% destina entre el 90% o más de su producción para la venta internacional. Mientras que, el 28,6%, que equivale a dos productores de la muestra, destinan entre el 1 al 30% y que el 57,2% entre el 30 al 60% para la venta internacional.

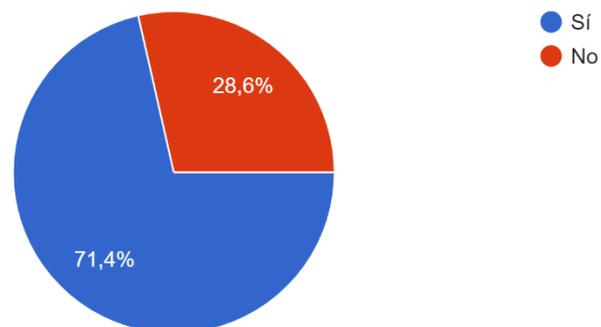
Sección III

11. ¿Conoce temas relacionados al comercio internacional?



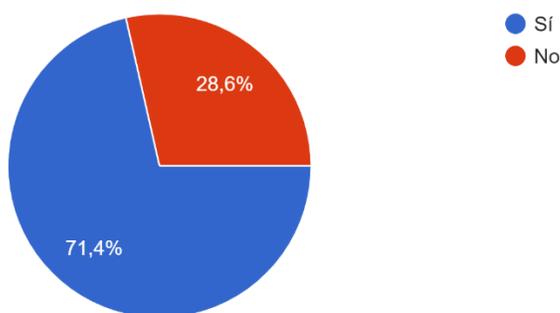
Se analiza que más de la mitad de los productores, tiene conocimientos acerca de temas de comercio internacional. No obstante, el 42,9% no tienen dichos conocimientos.

12. ¿Conoce sobre las certificaciones necesarias para la exportación?

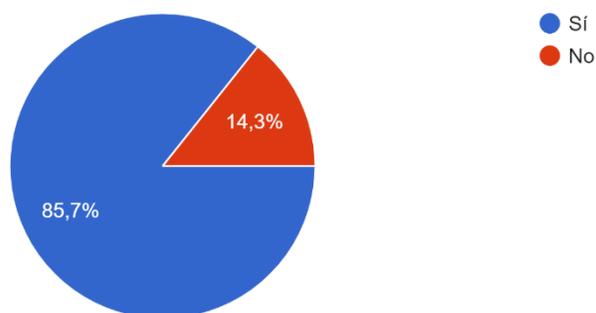


El 71,4% de los productores conoce sobre las certificaciones necesarias para la exportación, mientras que, el 28,6% de los productores no.

13. ¿Cuenta con la certificación de predio exportador?



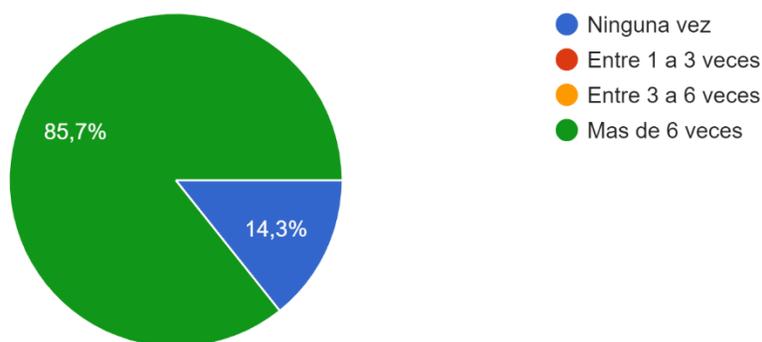
De la misma forma, el 71,4% que representa a 5 productores, cuentan con la certificación de predio exportador. Sin embargo, el 28,6% no tienen dicha certificación.



14. ¿Alguna vez ha exportado uchuva?

De acuerdo a estas respuestas, se determina que el 85,7% de los productores han exportado uchuva. No obstante, el 14,3% no ha exportado.

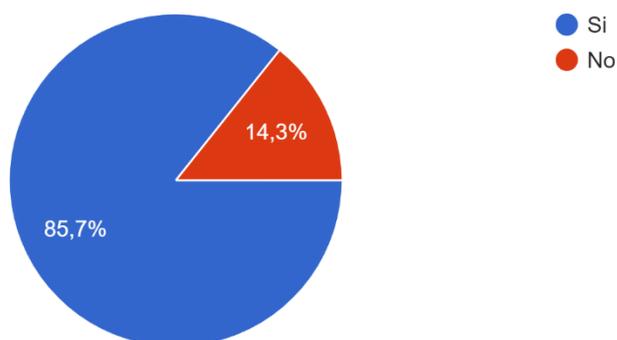
15. ¿Cuántas veces ha exportado?



Se observa que el 85,7% de los productores ha exportado más de 6 veces uchuva y solo el 14,3% no lo ha hecho.

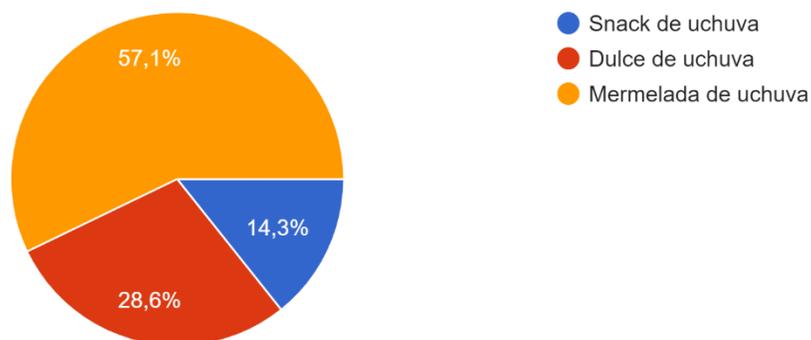
Sección IV

16. ¿Conoce los productos que se derivan de la uchuva?



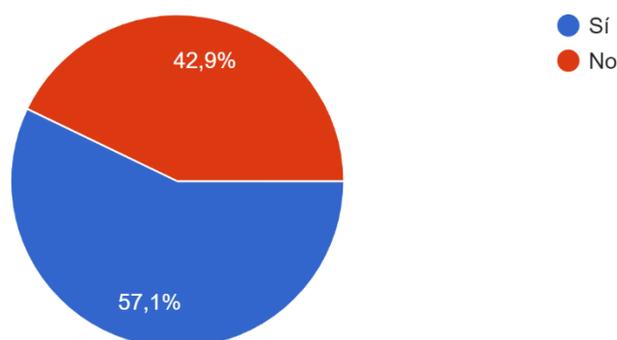
Se puede observar que la mayoría de los productores, representados en un 85,7% tienen conocimiento sobre los productos que se derivan de la uchuva, mientras que el 14,3% no poseen dicho conocimiento.

17. De los siguientes productos que se derivan de la uchuva, indique de cual tiene mayor conocimiento



Un 57,1% tiene conocimiento sobre la mermelada de uchuva, un 28,6% tiene conocimiento sobre el dulce de uchuva y un 14,3% tiene conocimiento sobre el snack de uchuva.

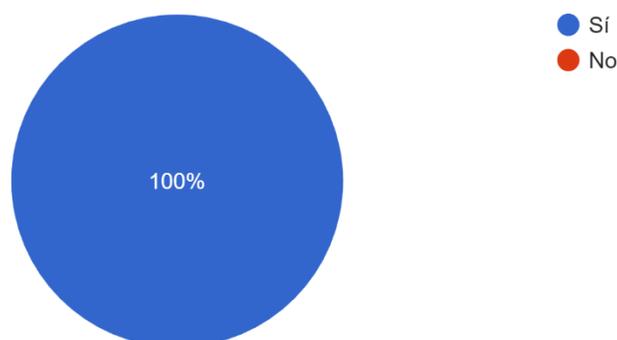
18. El snack de uchuva, es un producto agroindustrial que contrarresta la rezagada idea de exportación del fruto en bruto. Ya que, es un alimento ligero que contiene uchuva deshidratada y demás componentes que contribuyen al fortalecimiento del sistema inmunológico de las personas. Ahora bien, ¿Tiene conocimiento del proceso productivo de este producto?



Con esta pregunta se quiso describir el snack de uchuva y sus beneficios que aporta al ser humano. Como también identificar si los productores tenían conocimiento del proceso

productivo del snack. En donde, se observa que el 57,1% de los productores, tienen conocimiento y el 42,9% no están al tanto de dicho proceso.

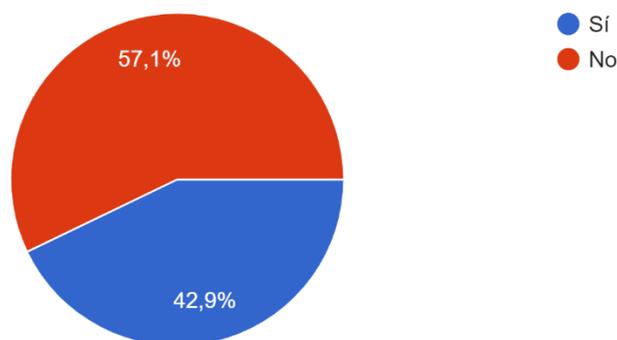
19. De acuerdo a estudio de mercado, se identificó que el snack de uchuva tiene oportunidades comerciales en el mercado internacional. ¿Estaría dispuesto a invertir en la producción del snack de uchuva?



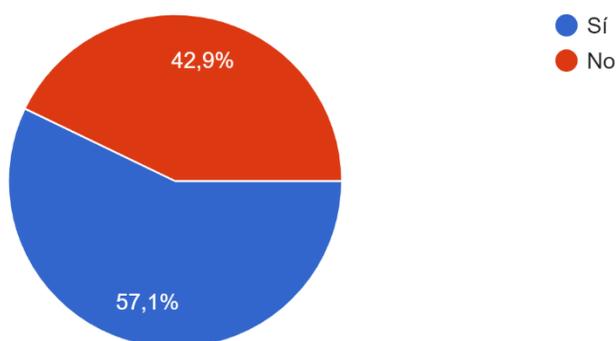
Con esta pregunta quisimos darle a conocer a los productores, las oportunidades comerciales del snack de uchuva y a su vez, conocer si los productores estarían dispuestos a invertir en dicha producción. Y como resultado, se identifica que el 100% tiene la intención de fabricar dicho producto.

Sección V

20. ¿Tiene conocimiento sobre la maquinaria necesaria para la producción del snack de uchuva?



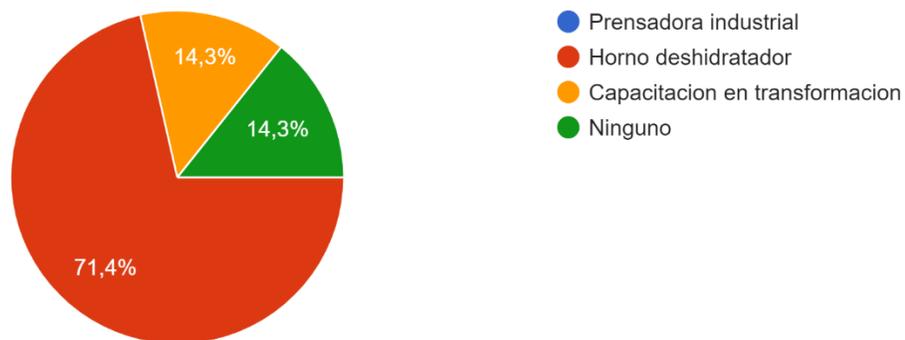
Al identificar en preguntas anterior, que los productores muy poco conocimiento tienen sobre el snack de uchuva, se observa que el 57,1% no tiene conocimiento de la maquinaria necesaria para la producción de uchuva. Sin embargo, el 42,9% de los productores si conoce la maquinaria a implementar.



21. De acuerdo a lo anterior, ¿ASOFRUTAS cuenta con dicha maquinaria?

De la misma manera, las respuestas coincidieron con la anterior, dado que 4 productores que representan el 57,1% acentúan contestando que la asociación si cuenta con la maquinaria necesaria. Mientras que, el 42,9% dicen que ASOFRUTAS no tiene toda la maquinaria.

22. Indique cual bien de capital dispone ASOFRUTAS para el proceso productivo del snack de uchuva



Se evidencia que el 71,4% de los productores afirman que la asociación cuenta un horno deshidratador. Un solo productor indica que la asociación no tiene ningún bien de capital para la producción de uchuva y otro productor indica a través del formato “otro” que se requiere capacitación en transformación, respuesta que no tiene que ver con el tipo de pregunta.

9.6 Formato de entrevista

El día 19 de mayo de 2021, se entrevistó al señor Jesús Eduardo Jaimes Araque, presidente de ASOFRUTAS de manera virtual, mediante la plataforma Google Meet. En dicha entrevista, se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuánta es la capacidad de producción de la asociación?

¿Cuántas hectáreas tiene en total la asociación?

¿Cuántos productores de uchuva tienen asociados?

¿Exportan directamente o hay un intermediario (comercializadora)?

¿Han optado por diversificar su producción?

¿La asociación ha pensado producir el snack de uchuva?

Según la entrevista realizada, el presidente Jesús Eduardo Jaimes Araque, indica que la asociación está en crecimiento y en pro de la mejora continua. Ya que, hasta el día de hoy

cuentan con 25 productores y 30 hectáreas asociadas, que producen en promedio de 8 a 12 Tn (Toneladas) de uchuva semanalmente, es decir, de 32 a 48 Tn al mes. Donde el 71,5% de la producción semanal es destinada a la exportación, mientras que, el 28,5% restante se destina a la venta local y de otros departamentos. El proceso de exportación se realiza por medio de una comercializadora internacional llamada Nativa Produce S.A.S. Dicha comercializadora lleva a cabo un proceso de selección de la fruta, en donde se determina si por su coloración, maduración y aspecto físico, es apta para exportación. Situación que la mayoría de veces genera pérdidas en la asociación. Ya que, al llegar la fruta a Cundinamarca (Sede principal de Nativa), aproximadamente un 5% no cumple con dichos parámetros de selección. Por tanto, el presidente indica que es necesario crear un centro de acopio en el municipio, que permita seleccionar la fruta que es apta para exportación; y la que no, utilizarla para la producción de derivados del fruto, como, por ejemplo, el snack de uchuva, donde al transcurrir del tiempo, la asociación ha adquirido un horno deshidratador, una prensadora industrial que les ha permitido realizar pruebas del prototipo del producto.

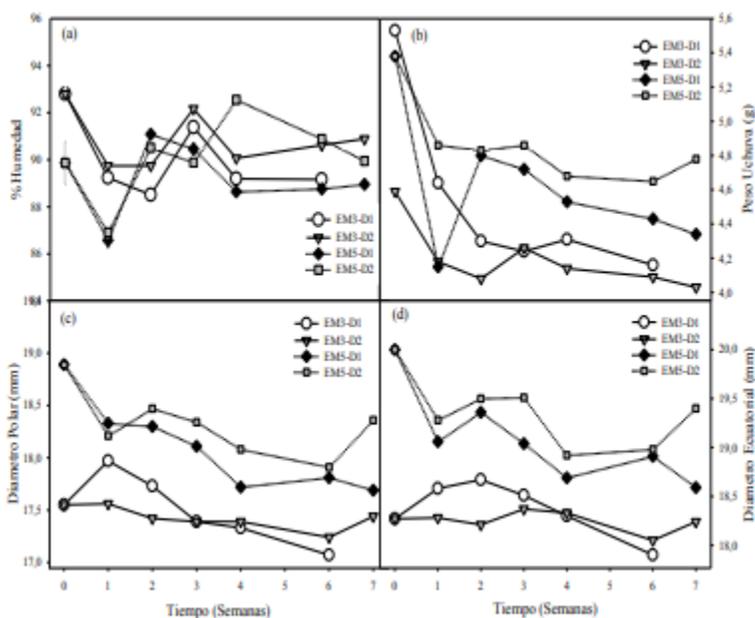
9.7 Capacidad de producción del producto agroindustrial

En relación con la información sustraída a través de las encuestas hechas a los agricultores y la entrevista realizada al presidente de ASOFRUTAS, se identificó que ese 5% del producto que no califica como fruta apta para exportación, es la porción de mayor conveniencia para la producción de los snacks de uchuva, ya que, de esta manera no se estarían sacrificando las ventas del fruto en bruto que ya se tienen seguras y que representan parte de los ingresos de los agricultores de dicha asociación y, asimismo, se estaría dando uso a esa fruta que son pérdidas hoy en día. Según lo manifestado en las encuestas y la entrevista, la capacidad de

producción semanal oscila de 8 a 12 toneladas por semana, de las cuales aproximadamente el 71,5% se destina para la venta internacional a través de la comercializadora antes mencionada, es decir, entre 5,72 a 8,58 toneladas de fruta se están vendiendo semanalmente a mercados internacionales. Ahora bien, teniendo en cuenta que en promedio el 5% de dicha cantidad es la porción de la capacidad de producción de uchuva que se va a utilizar para efectos de este proyecto, se obtiene como resultado una cifra de entre 0,286 a 0,429 toneladas semanales, que equivalen entre 286 a 429 kilos para la elaboración de los snacks de uchuva.

Una vez identificada la cantidad de fruta que se puede destinar para la producción de los snacks, se procedió a determinar el número de presentaciones individuales del producto que se pueden obtener en base a dicha cantidad. Primeramente, es preciso reiterar que la uchuva presente en los snacks está deshidratada, como se ilustró en el diagrama de deshidratación de la uchuva en la figura 2 y que las frutas que pasan por este proceso industrial (deshidratación) pierden gran parte de su peso. Por lo tanto, 1 kg de uchuva fresca no equivale a un 1kg de uchuva deshidratada. En ese sentido, se volvió indispensable identificar el total de uchuva deshidratada que se puede obtener luego de que los 286 a 429 kilos de fruta se sometan al proceso de deshidratación. Existen muchos métodos para deshidratar todo tipo de frutas, el seleccionado para este caso es el industrial, que consta de introducir la fruta en un horno y someterla a altas temperaturas constantes que permitan reducir considerablemente la presencia de agua en estas.

Romero y Ramirez (2017) en su investigación titulada *efecto del estado de madurez, deshidratación, temperatura de conservación y empaque sobre las propiedades fisicoquímicas de la uchuva*, utilizaron dos métodos de deshidratación, el primero (D1) constaba de un sistema cerrado con control de temperatura a 40 °C y el segundo método (D2) se trataba de un sistema de ventilación mecánica y en sistema abierto. En dicha investigación, concluyeron lo siguiente



respecto al peso:

Como se observa en la Figura 2 (b), el peso inicial, obtenido en la semana 1, después de la deshidratación 1 de la fruta fue de $4,64 \pm 0,0022$ (EM-3) y $4,31 \pm 0,0017$ (EM-5) y con deshidratación 2 fue de $4,3 \pm 0,0021$ (EM-3) y $4,16 \pm 0,0016$ EM5. Lo que indicó una pérdida de peso 76 % con deshidratación 1 y 73% con deshidratación 2 debido a la remoción de humedad. En términos generales el peso de la Uchuva estuvo en un rango de 4,03 y 4,64 (EM3) y 4,15 y 4,86 (EM5), y no presentó afectación significativa con respecto al estado de madurez y deshidratación a través del tiempo (p.10).

En síntesis, la uchuva pierde el 76% de su peso si se utiliza un sistema cerrado a una temperatura constante de 40° C. Con relación a lo anteriormente citado, se pudo calcular que, de la uchuva fresca disponible para la elaboración de snacks, se pueden obtener alrededor de 97,24 kg a 145,86 kg de uchuva deshidratada.

Finalmente, con esta cantidad de uchuva deshidratada se calculó el número de snacks que es posible obtener en base a esta. Para ello, se buscaron procesos de producción de snack tipo barras de cereal que se asemejaran al planteado en esta investigación, esto con el fin de identificar la cantidad de fruta que se recomienda utilizar para la producción de estos.

En dicha búsqueda se halló una investigación en la que los procesos e ingredientes utilizados en la producción de snacks tipo barras de cereal, eran similares al de este proyecto, por lo cual se utilizó una de las tablas (Tabla 11) que describía la composición porcentual de los ingredientes de una barra o unidad de snack, como guía y, de esta manera, poder calcular la cantidad necesaria de uchuva deshidratada para elaborar cada snack

Tabla 11

Ingredientes utilizados en la formulación 3 de la barra de cereal

Gramos	Porcentaje
Avena :100	33,2%
Copos de maíz: 30	9,96%
Miel: 35	11,6
Clara de huevo: 1 unidad (4g)	1,33
Aceite de oliva: 18g (2 cucharadas soperas)	6
Nueces: 15	5
Almendras: 11	3,65
Maní:14	4,65

Pasas de uva:10	3,3
Ciruelas pasas: 14	4,65
Orejones de durazno: 20	6,64
Peras deshidratadas :15	5
Chips de chocolate:10	3,32
Esencia de vainilla: 5g (una cucharadita)	1,7
Total	301 g 100%

La tabla 11 ilustra los ingredientes utilizados y su porcentaje en la composición del Snack tipo barra de cereal de la formulación 3Caprella, (2016).

Cabe destacar que, de la investigación anteriormente citada, se seleccionó la formulación número 3 de las barras de cereal, en la que se utilizaron diversos frutos deshidratados y estos en conjunto, representaron aproximadamente el 20% de la composición total de una barra de 300gr que posteriormente se dividió en presentaciones individuales de menor tamaño y peso, sin embargo, estas conservaron la misma composición porcentual en cuanto a ingredientes.

En relación con lo anterior, se decidió utilizar dicho porcentaje para la presentación individual de 25gr del snack de uchuva. De esta manera, la uchuva deshidratada ocuparía también el 20% de la composición total del snack, es decir, de los 25gr del peso neto de cada barra, 5gr aproximadamente serían de esta materia prima. En la (Tabla 12) se observa la composición de una barra individual de 25 gramos de snack de uchuva.

Tabla 12

Participación de cada ingrediente en la composición de un snack de uchuva

Elemento	Gramos por barra	Composición porcentual por barra
Almendra	5 gr	20 %
Nuez nogal por cuartos	5 gr	20 %

Uchuva deshidratada	5 gr	20 %
Ajonjolí	5 gr	20 %
Almíbar	5 gr	20 %
Total	25 gr	100 %

La tabla 12 ilustra los ingredientes y el contenido de cada uno de estos en una barra individual de snack de uchuva.

Finalmente, para determinar el número total de presentaciones individuales de snacks de uchuva que son posible producir con los 145,86 kg de uchuva deshidratada que puede proveer la asociación, se realizó un ejercicio matemático básico, en el que los kilogramos de uchuva deshidratada se convirtieron en gramos, para posteriormente dividirlos en los 5 gramos que requiere cada unidad individual del producto. A continuación, se ilustra dicho ejercicio:

$$145,86 \text{ kg} \times \frac{1 \text{ kg}}{1000 \text{ gr}} = 145.860 \text{ gr de uchuva deshidratada}$$

$$\frac{145.860 \text{ gr}}{5 \text{ gr}} = 29.172 \text{ snacks de uchuva}$$

En conclusión, teniendo en cuenta que la asociación pueda proveer los 145,86 kg de uchuva deshidratada, de estos se pueden obtener aproximadamente unas 29.172 unidades individuales de snack de uchuva.

10. Proceso de distribución física internacional y el costeo internacional, para la exportación del snack de uchuva hacia el mercado objetivo

En este apartado se describen las características de la carga, empaque, etiquetado y también se detalla el traslado al que debe someterse el producto, desde el punto de producción hasta el punto de entrega definido previamente en el mercado objetivo. Con el fin, de dimensionar la complejidad de cada uno de los pasos o puntos de la distribución física internacional (DFI) y asimismo el costo de cada uno de estos.

10.1 Característica de la carga

Para empezar, se definieron las características con las que cuenta las diferentes presentaciones del producto, para la toma de decisiones en el embalaje, almacenamiento y transporte del mismo. Dicho producto se somete a un proceso de empaque al vacío, con el fin de reducir el oxígeno presente dentro del empaque, preservando así la calidad y vida útil del snack al evitar el crecimiento de moho y bacterias, pues estas no pueden reproducirse ante la falta de este elemento. Asimismo, se mejora la presentación del producto, dándole una apariencia de segunda piel.

10.1.1 Empaques de la mercancía. Se encontró necesario definir las especificaciones del snack de uchuva en sus diferentes presentaciones, a fin de utilizarlas para llevar a cabo el cálculo (cubicaje) en las diferentes etapas del embalaje y preparación de la carga que den como resultado la cantidad total de unidades individuales del producto que es posible aunar en cada una de estas fases. En la (Tabla 13-14) se describen las dimensiones y características de la barra individual de snack y el empaque de la presentación de 20 unidades.

En relación a lo anterior, se diseñó la presentación de 20 unidades para la exportación del

producto; dado que, se identificó que otras marcas comercializan snacks tipo barra de cereal con frutos secos, en empaques de 20 hasta 60 unidades, debido a que el consumidor canadiense suele adquirir sus productos de preferencia en grandes cantidades, ya que el ciudadano promedio posee un poder adquisitivo bastante alto.

Tabla 13

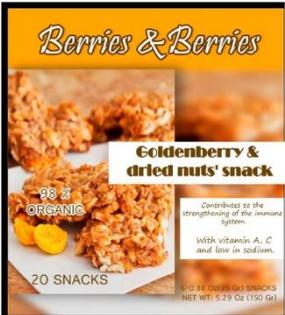
Empaque primario (unitario)

Empaque	Características	
	Empaque	Ácido poliláctico
	Dimensiones del empaque	13 cm x 4.5 cm con un grosos de 2,5
	Peso neto	25 gr
	Peso bruto	26 gr
	Tipo de sellado	Térmico y doble

La tabla 13 muestra las características del empaque primario unitario del snack de Uchuva.

Tabla 14

Empaque secundario presentación de 20 unidades

Empaque	Características		
	Empaque	Cartulina	
	Dimensiones del empaque	28 cm largo x 10 cm ancho y de alto 15 cm aproximadamente	
	Peso neto	520 gr	
	Peso bruto	523 gr	
	Tipo de sellado	Unir las partes de la caja con cinta adhesiva	

La caja contiene 20 unidades de 26 gr snacks de uchucas.

La tabla 14 muestra las características del empaque secundario presentación de 20 unidades del snack de Uchuva.

10.1.2 Etiquetado. Teniendo en cuenta el destino determinado para el snack de uchuva, se toma como referencia las disposiciones legales planteadas por el gobierno de Canadá en cuanto al etiquetado de productos de consumo se refiere. Según el gobierno de Canadá (2021) a través de la ley embalaje y etiquetado para el consumidor RSC (1985), c. C-38 se busca respetar el empaque, etiquetado, venta, importación y promoción de productos preenvasados y algunos otros. En dicha ley se pueden identificar los requisitos del etiquetado de los productos que se comercializan en dicho país.

Según ordena esta ley, los productos para consumo humano deben tener presente el etiquetado en el envase de este, deben ser claros y sumamente específicos en sus funciones para no inducir a error al consumidor. Los productos preenvasados en cada una de sus presentaciones deben declarar en la etiqueta la cantidad neta, la cual debe ser absolutamente legible y estar apartada de cualquier otra información incluida en el etiquetado. En ese mismo contexto, se debe fijar en el etiquetado la identidad del producto preenvasado designándolo por su nombre común o genérico o por su función, información reglamentaria sobre la naturaleza, calidad, edad, tamaño, contenido, composición, origen, duración, uso o método de fabricación o producción del producto preenvasado (Gobierno de Canadá, 2021).

En relación con lo anteriormente descrito, se diseñaron las etiquetas para cada uno de los empaques (primario y secundario) y sus presentaciones ilustrando los diseños antes mencionados (Figura 6-7).

Parte frontal

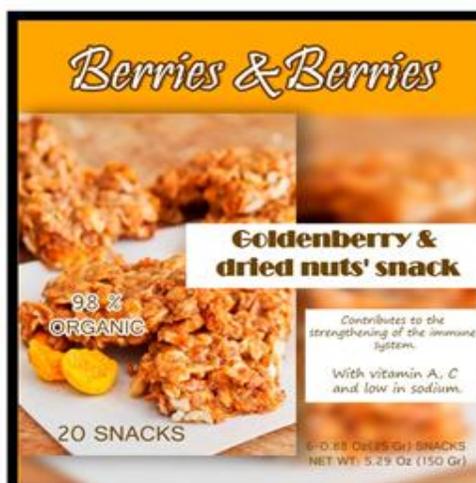


Parte posterior



Figura 6. Etiquetado del empaque primario del snack de uchuva. La figura ilustra los datos característicos del etiquetado para el empaque primario del snack de uchuva.

Parte frontal



Parte posterior

Nutrition Facts	
Serving Size 1 bar (35g)	
Servings Per Container 6	
Amount Per Serving	
Calories	160
Calories from Fat	60
% Daily Value*	
Total Fat 7g	10%
Saturated Fat 2g	10%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 140mg	6%
Total Carbohydrate 22g	7%
Dietary Fiber 1g	6%
Sugars 8g	
Protein 3g	
Calcium 2%	Iron 2%
*Percent Daily Values are based on a diet of 2,000 calories. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs:	
	Calories 2,000 2,500
Total Fat	Less than 65g 80g
Sat Fat	Less than 30g 25g
Cholesterol	Less than 300mg 300mg
Sodium	Less than 2,400mg 2,400mg
Total Carbohydrate	300g 375g
Dietary Fiber	25g 30g

Ingredients: Almonds, Corn Syrup, Whole Grain Oats, Sugar, Rice Flour, Palm Kernel Oil, Whole Grain Wheat, Vegetable Glycerin, Honey Roasted Almond Butter (almonds, honey, maltodextrin, palm oil, mixed tocopherols), Fructose, Canola Oil, Salt, Soy Lecithin, Corn Starch, Reduced Minerals Whey, Nonfat Milk, Barley Malt Extract, Baking Soda, Natural Flavor. Mixed Tocopherols Added to Retain Freshness.
CONTAINS ALMOND, WHEAT, MILK AND SOY; MAY CONTAIN PEANUT INGREDIENTS.
DIST. BY GENERAL MILLS SALES, INC., MINNEAPOLIS, MN 55440 USA © General Mills Carbohydrate Choices: 1½ 3474653113

Figura 7. Etiquetado del empaque secundario presentación 20 unidades del snack de uchuva. La figura ilustra los datos característicos del etiquetado para el empaque secundario presentación 20 unidades del snack de uchuva.

10.1.3 Tipo de carga. Inicialmente los snacks de uchuva vienen en cajas con presentación de 20 unidades, posteriormente son organizadas dentro de cajas de cartón corrugado de mayor tamaño respecto a las primeras, cuyas dimensiones serán especificadas en el apartado de planimetría y cubicaje. Asimismo, la carga utilizada para la exportación del snack de uchuva es de tipo general, debido a que varias unidades independientes (cajas) se juntan en una estiba, formando una sola unidad de carga para facilitar su manipulación, almacenamiento y transporte;

desde el punto de fabricación salen como carga general y en el puerto de origen se realiza la unitarización de la mercancía en un contenedor.

10.1.4 Tipos de embalaje de acuerdo a la mercancía.

10.1.4.1 Cajas de Cartón corrugado de 4 mm de altura de onda y estibas. La función de estas cajas es agrupar las presentaciones (empaques secundarios) de 20 unidades en un espacio de mayor tamaño y a su vez proteger el producto de los posibles daños que se ocasionen durante su manejo, almacenamiento y transporte. También permite almacenar y manipular de mejor manera los snacks hasta que estos se entreguen.

Posteriormente estas cajas de cartón corrugado se agrupan en una carga compacta de mayor tamaño como carga general sobre una estiba estándar (Figura8), debidamente asegurada con esquineros y zunchos, volviéndolas una sola unidad de carga para mayor facilidad en la manipulación y transporte de los productos.



Figura 8. Cajas de Cartón corrugado tipo C de 4 mm de altura de onda y estibas. La figura ilustra la forma en que las cajas de cartón corrugado se agrupan sobre la estiba, convirtiéndola en una carga general.

10.1.4.2 Unitarización en contenedor de 20 pies. Al llegar al puerto nacional se realiza la



unitarización de la mercancía y se consolida dentro de un contenedor tipo Dry Van de 20' con una capacidad de 30 toneladas y paredes corrugadas (Figura 9).

Figura 9. Unitarización en contenedor de 20 pies. La figura ilustra un ejemplar de contenedor tipo Dry Van de 20 ft y sus dimensiones; en este se busca unir varias estibas con cajas de snack de uchuva.

10.2 Planimetría y cubicaje.

En este punto se aprecian las medidas de cada una de las presentaciones comerciales del snack de uchuva, las cajas de cartón corrugado, las estibas, el contenedor y su peso (Tabla 15), esto con el fin de calcular la cantidad de snacks de uchuva que es posible incluir y transportar en las etapas de empaque, embalaje y unitarización; y asimismo la cantidad total del producto que se puede exportar en un contenedor

Tabla 15

Dimensiones

	Largo	Ancho	Alto	Peso
Presentación de 20	28 cm	10 cm	15 cm	0,523 kg
Caja de cartón	60 cm	50 cm	50 cm	0,3 kg
Estiba	120 cm	100 cm	12 cm	25 kg
Contenedor Dry Van	589 cm	235 cm	239 cm	

La tabla 15 ilustra las medidas de cada uno de los elementos necesarios para determinar el número de snacks que se pueden incluir en cada una de las etapas del embalaje.

Seguidamente, se utilizaron estas medidas para determinar cuántos snacks caben en cada caja, cuantas cajas en cada estiba y cuantas estibas con carga en un contenedor. Para ello, se toma la unidad de medida mayor y se divide por la unidad de medida menor de cada uno de los lados (Largo, ancho y alto) de dos objetos (caja, estiba, etc.) y el resultado de estos, se multiplican entre sí, dando como resultado la cantidad exacta que se puede incluir de determinado elemento en otro de mayor dimensión. En la (Tabla 16-17) se puede apreciar

Cajas en estiba nivel de apilamiento igual a 2	
Largo: $120 \div 60 = 2$	
Ancho: $100 \div 50 = 2$	8 cajas de cartón en una estiba estándar
Alto: 2	

gráficamente cada ejercicio de cubicaje.

Tabla 16

Cubicaje para las cajas de cartón corrugado tipo C en estibas estándar

La tabla 16 muestra el cálculo que da como resultado el total de cajas de presentación de 20 unidades que se pueden incluir en una caja de cartón corrugado tipo C.

Presentación de 20 unidades

Tabla 17

Cubicaje para la presentación de 20 unidades de Snack de uchuva en una caja de cartón corrugado.

Largo: $60 \text{ cm} \div 28 \text{ cm} =$	La tabla 17
$2,14 \approx 2$	
Ancho: $50 \text{ cm} \div 10 \text{ cm} =$	
5	30 cajas de 20 unidades en una caja de cartón
Alto: $55 \text{ cm} \div 15 \text{ cm} =$	
$3,3 \approx 3$	

muestra el ejercicio de cubicaje para determinar la cantidad de cajas tipo c que puede contener una estiba estándar.

Con la información anterior, se calculó el número de estibas unitarizadas necesarias para transportar las 29.172 unidades de snack de uchuva establecidas en la oferta exportable (Segundo objetivo). Para ello, se dividió el número total de snacks a transportar, entre el número de snacks que se pueden disponer en una estiba (Tabla 18):

Tabla 18

Estibas necesarias para transportar la cantidad total (oferta exportable) de snacks de uchuva

	Cantidad total de snacks	Snacks / Estiba	Total
Unidades	29.172	4.800	$6,07 \approx 6$

La tabla 18 muestra el ejercicio de cubicaje para determinar el número de cajas de presentación de 20 unidades en un contenedor Dry Van de 20 ft.

Posteriormente, con el resultado de la (Tabla 18), se pudo identificar que se necesitan 6 estibas unitarizadas con las características definidas previamente en la tabla 17. En este número de estibas se pueden incluir un total de 28.800 unidades, unas 1440 cajas de presentación de 20 unidades, dejando 372 unidades de snacks que pueden destinarse para ventas en el municipio de Cacota o se pueden enviar como muestra a posibles compradores en el mercado objetivo.

Finalmente, con el resultado de los ejercicios anteriores en los cuales se establecieron todas las características de la carga, se procedió a identificar el peso total de esta. En la (Tabla 19) se ilustra el método a través del cual se halló el peso total de la mercancía

Tabla 19

Peso total de la carga

Elemento	Unidades	Peso unitario	Peso total por elemento
Caja de 20 unidades	1440	0,523 kg	753,12 kg
Caja de cartón	48	0,3 kg	14,4 kg
Estiba	6	25 kg	150 kg
Peso total de la carga			917,52 kg

La tabla 19 ilustra el peso unitario y total de cada uno de los elementos de la carga a transportar.

10.3 Distribución física internacional.

Una vez conocidas las características de la carga a transportar, se prosiguió a determinar todos los aspectos importantes para que la mercancía sea trasladada desde su punto de fabricación hasta el punto de entrega en el mercado objetivo. Aspectos tales como los modos y medios de transporte en origen, transporte internacional, el tránsito en destino, los tiempos de entrega y los puertos por los cuales transitará la mercancía; asimismo dar a conocer algunos riesgos que pueden presentarse ante un mal ejercicio de distribución.

10.3.1 Modos de transporte para acceder al mercado objetivo. A continuación, se definen los modos y medios de transporte para el tránsito nacional e internacional de la carga.

10.3.1.1 Modo y medio de transporte en origen. Debido a que el municipio de Cacota y la capital de Norte de Santander, carecen de una red ferroviaria para transporte de carga, el único medio de transporte terrestre posible para mover la mercancía hasta el puerto de embarque es por carretera. Para ello, a continuación, se diseñó la (Tabla 20) para plasmar detalles del recorrido que se debe ejecutar.

Tabla 20

Características del transporte nacional

Modo	Medio	Origen	Destino	Duración	Documentos de transporte
Terrestre	Por carretera	Cacota, Colombia	Barranquilla, Colombia	15 horas	Carta porte

La tabla 20 muestra las características del transporte terrestre desde la ciudad de Cúcuta hasta el puerto de Barranquilla.

10.3.1.2 Modo y medio de transporte internacional. El medio a utilizar es el marítimo, debido a que para llegar al mercado objetivo se debe traspasar el océano. Desde la costa atlántica hay 17 navieras con servicios hasta la ciudad de Toronto, en promedio con dos escalas, cuyos tiempos de tránsito se pueden encontrar desde los 12 días hasta los 23 días. Los transbordos se realizan en puertos de Panamá, Estados Unidos, Jamaica, República Dominicana y Canadá. En la (Tabla 21) se ilustran las características del transporte internacional al que se somete la mercancía para llegar al mercado objetivo:

Tabla 21

Características del transporte internacional

Modo	Medio	Origen	Destino	Duración	Documentos de transporte
Acuático	Marítimo	Barranquilla, Colombia	60 Harbour Street Toronto, Ontario M5J 1B7 Canada	18 días	Bill of lading

La tabla 21 muestra las características del transporte internacional desde el puerto de embarque hasta el puerto de desembarque.

10.3.2 Riesgos de la DFI. Si bien una buena gestión en la DFI puede mejorar los tiempos de entrega del producto, un mal manejo en una o varias de las etapas puede no solo traducirse en retrasos en cuanto a tiempos de entrega, sino también en incumplimiento en las condiciones

físicas del producto, pues la mercancía puede verse afectada parcial o totalmente ante un error. La (Tabla 22) describe los riesgos de una mala gestión en las etapas de manipulación, almacenamiento y transporte.

Tabla 22

Riesgos por etapa en la distribución

Manipulación	Transporte	Almacenamiento
Manipulación indebida a la mercancía.	Choques. Vibraciones durante el transporte.	Almacenamientos extensos que perjudican la periodicidad de la mercancía. Humedad. Robos o saqueos.
Mal adecuación del embalaje.	Retrasos en la entrega de la mercancía.	Daños por arañazos, mordiscos causados por rodeadores durante el tiempo que la mercancía se encuentre almacenada.

La tabla 22 muestra los riesgos a los que se somete la mercancía durante la distribución física internacional.

10.3.3 Tiempos de entrega en destino (Lead Time de distribución). La distribución física internacional es el conjunto de actividades que comprende el traslado de mercaderías desde un punto A, hasta un punto B en otro país. Cada una de estas actividades suman esfuerzos, personal, recursos y tiempo. En este punto se llevó a cabo un ejercicio de lead time (Tabla 23) para ilustrar el tiempo aproximado que se requiere para el cumplimiento de cada una de dichas actividades.

Tabla 23

Lead Time de distribución

Actividad	Tiempo	Lead Time
Embalaje	1 día	1 día
Transporte nacional (mercancía puesta en puerto de origen).	2 días	3 días
Permisos y autorizaciones previas.	3 días	6 días
Inspección de la DIAN.	1 día	7 días
Inspección de terceras autoridades (ICA, INVIMA, Policía Antinarcóticos).	1 día	8 días
Transporte Internacional (mercancía puesta en puerto de destino).	11 días	19 días
Procesos de Importación en Canadá: Factura de aduanas, formulario B3, Documento de control de mercancías y Conocimiento de embarque.	10 días	29 días
Transporte nacional en destino (mercancía puesta en instalaciones del importador).	1 día	30 días

La tabla 23 ilustra los tiempos que se requiere en cada una de las actividades de la distribución física internacional.

10.4 Comercialización

Parte del éxito del plan de internacionalización es elegir correctamente el proceso de comercialización, con ello se asegura que el producto llegue al consumidor en las mejores condiciones en tiempo y calidad del producto, Para lograr esto, es pertinente valorar los diferentes canales y agentes que pueden participar en este proceso y escoger el de mayor

conveniencia para todas las partes involucradas.

10.4.1 Perfil del cliente en destino. Actualmente no existe una estructura comercial que permita llegar directamente al consumidor final, por ello, es necesario recurrir a intermediarios que tengan robustos canales de comercialización que permita que el producto llegue oportunamente a las personas de interés. En ese sentido, se identificó que la mejor manera de entrar al mercado es a través de cadenas de super o micro mercados o tiendas dedicadas a la comercialización de productos orgánicos y naturales, lo cual ayuda a facilitar la exposición del producto a los consumidores potenciales. En ese sentido, dichos intermediarios adquieren el producto en masa y lo distribuye estratégicamente en diferentes puntos del mercado objetivo, promoviendo y haciendo visible rápidamente el producto, lo cual es conveniente teniendo en cuenta que es un producto relativamente nuevo. Sin embargo, estas empresas suelen adquirir los productos a muy bajo costo para poder obtener su propio beneficio, lo cual recortaría considerablemente la oportunidad de recibir mayores ingresos por la venta de los snacks, no obstante, es un costo-beneficio que se debe asumir para introducir y promover rápidamente el producto.

10.4.2 Normas y requisitos de comercialización en destino. La Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA por sus siglas en inglés) a través del Reglamento de Alimentos Seguros para los canadienses (SFRC por sus siglas en inglés), el cual entró en vigor en enero 15 de 2019, regula los requisitos de licencia, control preventivo y trazabilidad de las empresas dedicadas a la producción, importación y comercialización de alimentos en territorio canadiense o que exporten estos productos desde Canadá.

La parte 2 de este reglamento denominada “Comercio” indica que

Un alimento que se envía o transporta de una provincia a otra, o que se importa o exporta,

debe cumplir con los siguientes requisitos:

No está contaminado

Es comestible

No está compuesto, total o parcialmente, de una sustancia que sea inmunda, putrefacta, repugnante, podrida, descompuesta o proveniente de animales enfermos o plantas no saludables

Ha sido fabricado, envasado, almacenado y etiquetado en condiciones higiénicas (Ministre of Justice. 2019, p. 9).

Seguidamente, se reglamenta que “los alimentos importados deben haber sido fabricados, envasados, almacenados y etiquetados en condiciones y de manera que proporcionen un nivel de protección al menos equivalente al previsto en las secciones 47 a 81” (Ministre of Justice. 2019, p. 10).

Dichas secciones indican características y requerimientos que se deben cumplir durante toda la cadena logística para que un producto sea apto para consumo, estos requisitos mínimos se exigen en cuanto a tratamientos, procedimientos, condiciones del establecimiento de producción, saneamiento y control de plagas, condiciones de los vehículos de transporte, descarga y almacenamiento de la mercancía.

10.4.3 Canales de comercialización. Los canales de comercialización son el medio por el cual se lleva un producto al consumidor; el canal de distribución sugerido para el proceso de internacionalización es indirecto y corto; es indirecto debido a que el productor del snack no cuenta con una estructura comercial que le permita llegar directamente al consumidor y corto ya que, aunque deben participar algunos agentes intermediarios que faciliten las operaciones de individualización de la mercancía, no son más de uno, que para este caso se sugiere utilizar las cadenas de super o minimercados presentes en Toronto que ofrezcan en su portafolio productos

similares al snack de uchuva.

10.4.3.1 Factores para construir un CDC:

Conocer (¿Quién?). Berries & Berries, es una marca de origen colombiano, cuyo producto estrella es el Snack de Uchuva, el cual está compuesto con ingrediente e insumos saludables y orgánicos, que generan confianza a la hora de su consumo.

Producto (¿Qué?). Snack de Uchuva, es una composición unitarizada de uchuva deshidratada con otros frutos secos, bañado con un almíbar con esencia de uchuva.

Canal de distribución Comercial (¿Cómo?). Para desarrollar esta estrategia se utilizará uno de tipo indirecto y corto, que en su proceso involucra unos agentes intermediarios que van desde:

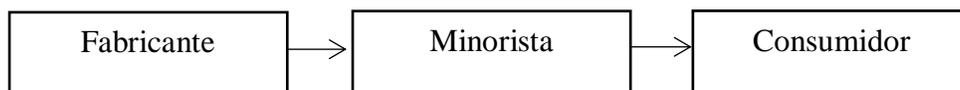


Figura 10. Canal de comercialización. La figura ilustra los agentes que intervienen en el canal de distribución propuesto para el plan estratégico de internacionalización del snack de uchuva.

Ejemplos de minoristas: Tiendas especiales en la comercialización de productos orgánicos, hipermercados, supermercados, ventas Online.

Mercado (¿Para quién?). Para aquellas personas que consumen normalmente productos orgánicos basada en una alimentación sana y balanceada.

10.4.4. Clientes potenciales. En relación al perfil del cliente en el mercado objetivo, se recogió una pequeña lista de las tiendas orgánicas y súper mercados más importantes de Canadá y que estén presentes en Toronto. Con esto, se tiene con claridad los sitios de preferencia de los consumidores para adquirir este tipo de productos y de esta manera, crear una estrategia de marketing para posicionar nuestra marca.

10.4.4.1 Costco. Según la información que brinda esta franquicia de supermercados en su

página principal “Costco Wholesale es una cadena internacional de hipermercados con formato de Club de Precios cuyo objetivo es proporcionar los mejores precios en productos de calidad.” Asimismo, ofrece en sus anaqueles productos a similares al snack de uchuva, convirtiéndolo en un excelente punto de distribución para el producto en cuestión. Para efectos de la presente investigación, se indagó a acerca del número de tiendas de esta cadena comercial presentes en Toronto, encontrando aproximadamente 20 puntos físicos alrededor de toda la ciudad.

10.4.4.2 Whole Foods market. Esta cadena de super mercados estadounidenses que se enfoca principalmente en la oferta de productos orgánicos y de origen natural, con el fin de captar consumidores en pro de la fuerte tendencia del consumo de alimentos saludables. Pinto (2017) afirma que esta marca “ofrece exclusivamente alimentos orgánicos y naturales. Tiene actualmente 335 tiendas en los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, siendo su foco principal en el mercado norteamericano” (p.6). Al igual que con el cliente potencial anterior, se sustrajo información de internet para identificar el número de puntos de venta de esta empresa en Toronto, encontrando aproximadamente 9 establecimientos.

10.5 Diagramas

Ahora que se fijaron cada una de las propiedades de la carga, las características del transporte y demás fases de la DFI, se procedió a plasmar cada uno de estos pasos en diagramas de flujo para su fácil identificación.

10.5.1 Diagrama de flujo en la distribución y envío de la mercancía. Primeramente, encontramos en la (Figura 11) una representación gráfica que resume el trayecto de la mercancía desde el punto de fabricación en el país de destino y el punto de entrega en el mercado objetivo y en cada una de estas etapas, la función que se lleva a cabo.

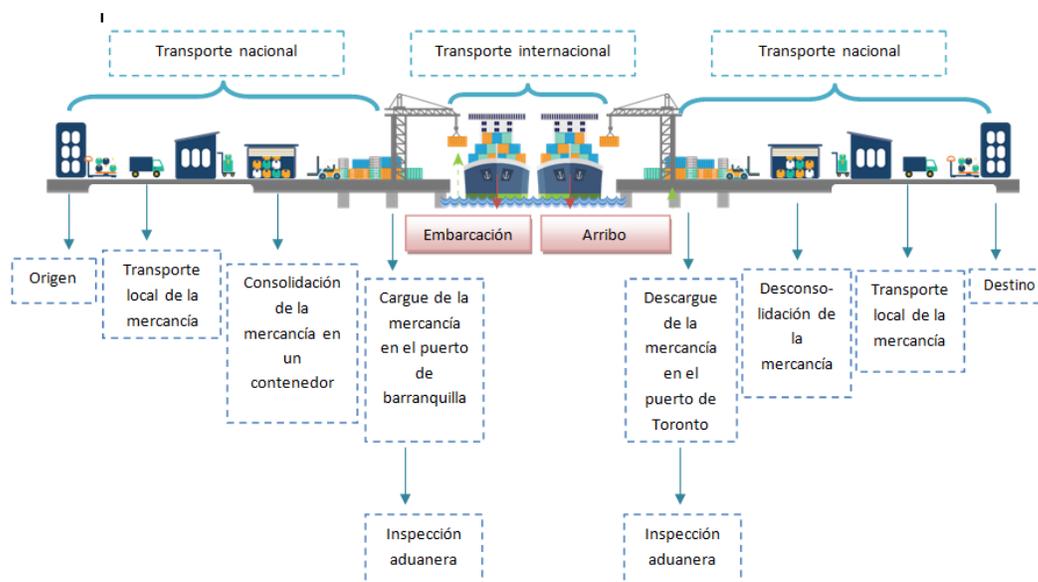


Figura 11. Diagrama de flujo de la Distribución Física Internacional. La figura ilustra los procedimientos requeridos a lo largo de cada una de las etapas de la DFI.

10.5.2 Diagrama de flujo en la documentación y pago. Al igual que en el título anterior, la (Figura 12) ilustra las etapas más significativas de la DFI y los requerimientos documentales que se exigen para poder ejecutar cada uno de estos procesos y asimismo los pasos para que se haga efectivo el pago de la mercancía.

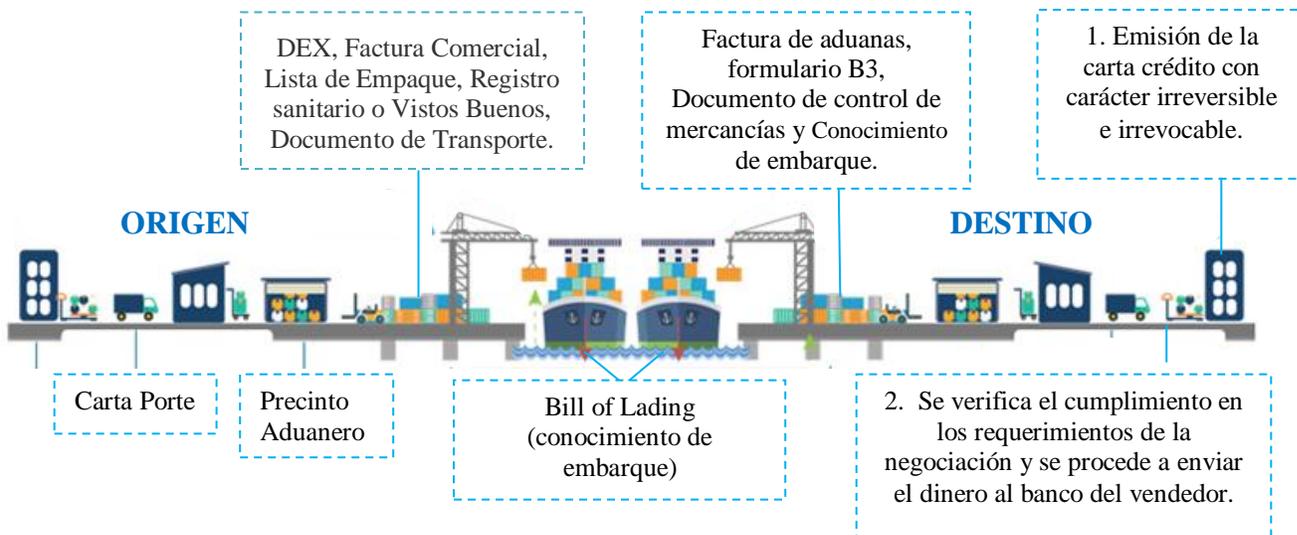


Figura 12. Diagrama de flujo en la documentación y pago. La figura ilustra los documentos requeridos a lo largo de cada una de las etapas de la DFI. .

10.6 Costos y análisis financiero de la Distribución Física Internacional.

Una vez elaborado todo el ejercicio de DFI, a través del cual se identificaron cada uno de los procesos logísticos necesarios para la entrega del producto, las cantidades y dimensiones de la mercancía, los agentes que intervienen y el transporte a utilizar, se prosiguió a calcular los costos de cada una de las etapas de la DFI en base a cada uno de los Términos de negociación Internacional (INCOTERMS por sus siglas en inglés) para conocer el valor de la mercancía en cada una de dichas etapas.

10.6.1 Matriz de Costos. En primer lugar, se calcularon los costos de producción de una barra individual de snack ya empacada. En la (Tabla 24) se ilustran los costos de cada uno de los insumos necesarios para la elaboración del producto y la utilidad esperada. Para los siguientes ejercicios de costos se utilizó una Tasa representativa del mercado (TRM) de 3.640 COP por 1 USD:

Tabla 24

Costo de los ingredientes de una barra individual de snack de uchuva

Materia prima e insumos							
Elemento	Costo por kg	÷	Gramos por kg	Costo por gr	x	Gr por snack	Costo total por ingrediente
Almendra	28.835	÷	1000	28,83	x	5	144
Nuez nogal por cuartos	44.240	÷	1000	44,24	x	5	221,4
Uchuva deshidratada	800	÷	1000	0,8	x	5	4
Ajonjolí	7.360	÷	1000	7,36	x	5	36,8
almíbar	500	÷	1000	0,5	x	5	2,5
Costo total de los ingredientes por snack							409

La tabla 24 ilustra el ejercicio a través del cual se determinó el costo de los ingredientes de una barra individual de snack de uchuva.

En relación a lo anterior, el costo por ingredientes de una unidad snack de uchuva es de 409 pesos colombianos. Si aplicamos la TRM definida anteriormente a dicho valor, nos da un costo en dólares americanos (USD) de 0,11.

Seguidamente se diseñó la estructura total de costos por barra individual de snack (Tabla 25), la cual es necesaria para ejecutar la matriz de costos de la DFI.

Tabla 25

Estructura de costos de una barra individual de snack de uchuva.

Valor de barra (USD)	
Materia prima e insumos	0,11
Gastos administrativos	0,03
Empaque	0,01
Utilidad	0,12
Valor total barra	0,27

La tabla 25 ilustra los costos asociados a una barra individual de snack de uchuva y el valor total de este con la utilidad esperada.

Teniendo en cuenta el costo unitario de los snacks de uchuva, se ejecutó el siguiente

ejercicio de costos que intervienen en toda la operación de DFI. En la (Tabla 26) se ilustran cada uno de los elementos de embalaje, servicios logísticos, derechos aduaneros e impuestos que se deben costear a lo largo de todo el traslado de la mercancía desde la fábrica, hasta el punto de entrega fijado previamente en el mercado objetivo.

Tabla 26

Costos asociados al proceso de exportación de snack de uchuva

Costos exportación			
Elemento	Costo unitario	Cantidad	Total, USD
Precio de la barra	0,27	28800	7776
Cajas plegadizas	0,14	1440	201,6
Cajas de cartón corrugado	2,73	48	131,04
Elementos de fijación de carga por estriba	5,6	6	33,6
Estibas	5,47	6	32,82
Precio EXW – Cúcota			8108,64
Transporte Nacional en origen	20	6	120
Seguro Nacional en origen	77,79		99,38
Precio FCA – Cúcota			8328,02
Almacenamiento	19		19
Agente aduanero	697,76		315,99
Precio FAS – Barranquilla			8663,01
Embarque	35		35
Precio FOB – Barranquilla			8698,01
Flete Internacional	749,11		749,11
Precio CFR – Barranquilla			9447,12
Seguro Internacional	92,93		115,78
Precio CIF – Toronto			9562,9
Desembarque	35		35
Precio DAP – Toronto			9597,9
Deposito en Destino			82
Transporte nacional en destino	37,5		37,5
Seguro nacional en destino			105,39

Agente Aduanero	0,45%	9562,9 (Valor CIF)	43,03
Precio DPU - Toronto			9865,82
Gravamen arancelario	0		0
GST (IVA)	7%	9562,9 (Valor CIF)	669,4
Total, tributos aduaneros			669,4
Precio DDP - Toronto			10535,22

La tabla 26 ilustra el costo unitario y total de cada uno de los elementos necesarios para la exportación y el costo total de la mercancía en cada uno de los INCOTERMS.

10.6.2 Gastos de exportación. Los gastos de exportación se encuentran en los INCOTERMS FCA Y FAS en donde se identifican los gastos pagados al Agente aduanero (Tabla 27), el cual desarrolla una serie de actividades tales como: elaboración y radicación de criterios de origen, elaboración de declaración de exportación, gestión ante el ICA para la supervisión de tratamiento fitosanitario de los productos vegetales, certificado de buenas prácticas de manufactura.

Otros gastos que se encuentran dentro del pago del agente aduanero son las inspecciones realizadas a la carga por entes como la DIAN, el ICA, el INVIMA y el grupo Antinarcóticos.

Tabla 27

Estructura de gastos pagados al agente aduanero

Gastos pagados al agente aduanero	
Certificado de inspección sanitaria para la exportación de alimentos terminados materias primas o insumos para la industria de alimentos o bebidas por 1 (un) lote del cargamento y por 1 (un) lote a inspeccionar. Código 4058-1. (INVIMA)	40,20
Supervisión de tratamientos fitosanitarios de plantas o productos vegetales (Mayor de 100 hasta 200 t). Código 4593. (ICA)	13,83
Traslado para inspección por parte de la DIAN	117
Traslado para inspección antinarcóticos (Cont. 20'/40') Scanner	90

Elaboración de la declaración de exportación	5,5
Elaboración y radicación de criterios de origen	27,48
Certificado de origen	21,98
Total	\$ 315,99

La tabla 27 describe todos los gastos administrativos pagados al agente aduanero en Colombia al momento de ejecutar la exportación.

10.6.3 Seguros de transporte. Los seguros son las pólizas que cubren la mercancía durante los trayectos de transporte nacional e internacional, estos se encuentran en los INCOTERM FCA, CIF y DPU; estos valores se determinaron teniendo en cuenta que la compañía aseguradora aplique un deducible (porcentaje del avalúo de la mercancía que no está cubierta por la póliza de seguro) del 20% y que la suma asegurada (SA) es el valor EXW, CFR y CIF de la mercancía. Con el fin de que la póliza cubra la totalidad del avalúo de la mercancía se tiene en cuenta el valor deducido, es decir, el valor de la mercancía en cada uno de los INCOTERM mencionados anteriormente y se aplica la siguiente fórmula para ajustar la SA en cada uno de estos.

$$SA = 9.562,9 \div 0.80$$

$$SA = 11.953,62$$

Una vez se calculó la SA se procedió a determinar el costo de la póliza de seguro internacional en base a este valor y a través de la siguiente fórmula (Tabla 28):

Tabla 28

Fórmula para determinar el valor de los seguros de transporte

1	2	3	4	5
Prima neta = SA x % asegurado	Derecho de admisión = 3% de la prima neta	Valor de venta = prima neta + derecho de admisión	IVA = 19%	Precio de venta = Valor de venta + IVA

La tabla 28 muestra los elementos necesarios para calcular el costo de una póliza de seguro de transporte.

Teniendo en cuenta la anterior formula, se llevó a cabo el ejercicio para calcular el precio de las pólizas de seguro de transporte terrestre y marítimo. Para la póliza de transporte terrestre en origen, se tuvo en cuenta el valor de la mercancía en EXW; para el seguro internacional se tomó el valor de la mercancía en el término de negociación CFR y finalmente, el valor en CIF fue el necesario para determinar el costo de la póliza de seguro en el tránsito terrestre en destino. A continuación, en la (Tabla 29) se ilustran dichos ejercicios:

Tabla 29

Valor de las pólizas de seguro de transporte

Seguro nacional en origen	Seguro internacional	Seguro nacional en destino
Prima neta = $10135,8 \times 0.80\%$ Prima neta = 81,08	Prima neta = $11808,9 \times 0.80\%$ Prima neta = 94,47	Prima neta = $11953,6 \times 0.80\%$ Prima neta = 95,63
Derecho de admisión = $81,08 \times 3\%$ Derecho de admisión = 2,43	Derecho de admisión = $94,47 \times 3\%$ Derecho de admisión = 2,83	Derecho de admisión = $95,63 \times 3\%$ Derecho de admisión = 2,87
Valor de venta = $81,08 + 2,43$ Valor de venta = 83,51	Valor de venta = $94,47 + 2,83$ Valor de venta = 97,3	Valor de venta = $95,63 + 2,87$ Valor de venta = 98,5
IVA = 15,87	IVA = 18,48	IVA = 6,89
Precio de venta = $83,51 + 15,87$ Precio de venta = 99,38	Precio de venta = $97,3 + 18,48$ Precio de venta = 115,78	Precio de venta = $98,5 + 6,89$ Precio de venta = 105,39

La tabla 29 ilustra el calculo que se llevó a cabo para determinar el valor de los seguros que respaldan la mercancía en cada uno de sus trayectos.

10.6.4 Análisis financiero. Realizando el plan de costos, se ejecutó el siguiente análisis con el fin de determinar en qué etapas de la DFI hay mayor aumento del costo total del producto y, por consiguiente, cuáles son los elementos que influyen en dicha fluctuación. Para esto, se creó la (Tabla 30) que tiene como fin cuantificar la variación del costo total de la exportación de los snacks de uchuva en cada una de las etapas correspondientes de la DFI, las cuales están representadas a través de los INCOTERMS.

Tabla 30

Variación de costos por INCOTERMS

INCOTERM	Precio por volumen de exportación: 28.800 und	Precio de exportación por unidad (incoterm)/28 800	PXU2 - PXU1	V2-V1 X	VN-VB	VN-VB/VB	Δ% DFI
EXW	8108,64	0,281	0	0	0	0	0
FCA	8328,02	0,289	0,008	219,38	219,38	0,0270	2,7
FAS	8663,01	0,300	0,011	334,99	554,37	0,0683	6,83
FOB	8698,01	0,302	0,002	35	589,37	0,0726	7,26
CFR	9447,12	0,328	0,026	749,11	1338,4	0,1650	16,5
CIF	9562,9	0,332	0,005	115,78	1454,1	0,1793	17,93
DAP	9597,9	0,333	0,001	35	1498,1	0,1847	18,47
DPU	9865,82	0,342	0,009	267,92	1757,1	0,2166	21,66
DDP	10535,22	0,365	0,023	669,4	2426,5	0,2992	29,92

La tabla 30 ilustra la variación del precio del producto en las diferentes etapas de la DFI.

PXU2- PXU Diferencia de precio de exportación por unidad

V2-V1 X Diferencia de precios entre un INCOTERM y otro

VN- VB Diferencia entre el valor de exportación por incoterm y el valor base (EXW)

Δ%DFI Variación porcentual del valor de exportación respecto al valor base (EXW)

En un análisis más general, se puede evidenciar que de acuerdo a la tabla anterior los INCOTERMS que más costo generan en el proceso de exportación son en especial 3: FAS, CFR y DDP.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que las variables que tienen mayor incidencia

sobre el costo del término son: Contratación con la Agencia aduanera, el flete internacional y los tributos aduaneros de importación.

10.6.5 Comparativo de precios. Una vez se tuvo el costo de los snacks puestos libres de gravámenes e impuestos (termino DDP) en el mercado objetivo, se indagó en la página de web de uno de los clientes potenciales (COSTCO) a fin de identificar si en catálogo de productos, existían referencias similares a las del snack de uchuva, con el objetivo de realizar un comparativo de precios y determinar si existen factores diferenciales en cuanto a precios. En ese sentido, se encontró que COSTCO en sus puntos de venta físicos de la provincia de Ontario, ofrece unos snacks tipo barra de cereal con contenido de fruta, los cuales se venden a un precio de 43,99 dólares canadienses (CAD, la presentación de 40 unidades de 24 gr cada una (como se ilustra en la figura 13), es decir, 1,1 CAD la unidad. Si se convierten los 0,365 USD, que es el precio de los snacks en el término DDP, a CAD, son 45 centavos de dólar canadiense.



Figura 13. Precio de productos similares al snack. La figura ilustra los precios de productos similares al snack de uchuva que ofrece la cadena de super mercados COSTCO en la provincia de Toronto, Canadá. Recuperado de <https://www.costco.ca/CatalogSearch?dept=All&keyword=Cereal+bar&langId=-24>

Finalmente, se comparó el precio de los snacks que se venden en dicho cliente potencial

con el valor de los snacks de uchuva en CAD, lo cual da una diferencia de 56 centavo de CAD, la cual le da una ventaja competitiva al producto agroindustrial propuesto en este proyecto de investigación.

11. Estrategias de internacionalización del snack de uchuva hacia el mercado definido

Este capítulo se desarrolló con el ánimo de formular las estrategias de internacionalización que permitiesen que la aplicación del presente plan estratégico se cumpla de manera exitosa; mediante el análisis de variables internas de ASOFRUTAS y del proyecto en general; donde se pudo identificar fortalezas y debilidades. Como también, estudiar el contexto externo (oportunidades y amenazas) que afectan directamente o indirectamente, y como estas, direccionan al mejoramiento del presente proyecto de investigación.

11.1 Matriz FODA

Las estrategias de internacionalización se formularon a partir de esta matriz. Dado que, esta permite analizar las fortalezas y debilidades (variables internas) que posee el proyecto en general, de las que se tiene control y por lo tanto se pueden ajustar de acuerdo a las necesidades y proyecciones que se tengan. Como también, permite identificar las oportunidades y amenazas (variables externas) que pueden afectar positiva o negativamente el proyecto y de las cuales se tiene poco o ningún control sobre ellas. Ponce (2007) asevera que “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 114). En la (Tabla 31) se ilustra dicho análisis.

Tabla 31

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Producto con fruta exótica, frutos secos; con vitamina A, C, baja en sodio	O1. Desgravación arancelaria que otorga el TLC Colombia – Canadá.
F2. Producto con valor agregado.	O2. Exposición del producto en ferias internacionales y macro ruedas agroindustriales.
F3. La mayoría de los productores se encuentran certificados en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).	O3. Alta demanda de productos saludables con valor agregado.
F4. Producto con empaque biodegradable.	O4. Uso del plan Vallejo para la importación de bienes de capital. O5. Alianzas estratégicas con comercializadoras y distribuidoras internacionales.
Debilidades	Amenazas
D1. Falta de tecnificación en el proceso de transformación de la uchuva para la producción del snack.	A1. Alta competencia de productos saludables en Toronto, Canadá.
D2. Ausencia de maquinaria industrial para la producción del snack de uchuva.	A2. Alta exigencia sanitaria en productos como el snack de uchuva.
D3. Falta de capacitaciones a los productores en la existencia y uso de maquinaria especializada para la producción del snack de uchuva.	A3. Altos estándares de calidad en cuanto a la normativa de empaque que debe cumplir el producto.
D4. Desconocimiento de las oportunidades de exportación que otorga el snack de uchuva.	A4. Incremento en los costos de producción por causa del invierno.
D5. Falta de capacitación agroindustrial a los productores de uchuva del municipio de Cacota.	

La tabla 31 ilustra fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas al PEI del snack de uchuva.

11.1.1 Estrategias. En este apartado se presenta las estrategias necesarias, con el ánimo de responder a las necesidades y factores endebles identificados en el análisis anterior. se clasifican como estrategias de ataque (FO) las cuales tienen la intención de aprovechar los aspectos positivos que ofrece el entorno con las fortalezas que se tienen; estrategias de defensa (FA), las cuales tienen el objetivo de mejorar las fortalezas que ya se tienen para contrarrestar las

amenazas; estrategias de supervivencia (DA) las cuales pretenden mejorar las debilidades ya identificadas, manteniéndoles firmes ante las amenazas del entorno; y por último, las estrategias Re orientativas (DO), estas tienen como objetivo aprovechar las oportunidades de los factores externos para contribuir en el mejoramiento de las debilidades identificadas.

Tabla 32

Estrategias de internacionalización

Matriz FODA cruzada aplicada al PEI en base a información de ASOFRUTAS	Oportunidades	Amenazas
	O1. Desgravación arancelaria que otorga el TLC Colombia – Canadá.	A1. Alta competencia de productos saludables en Toronto, Canadá.
	O2. Exposición del producto en ferias internacionales y macro ruedas agroindustriales.	A2. Alta exigencia sanitaria en productos como el snack de uchuva.
	O3. Alta demanda de productos saludables con valor agregado.	A3. Altos estándares de calidad en cuanto a la normativa de empaque que debe cumplir el producto.
	O4. Uso del plan Vallejo para la importación de bienes de capital.	
	O5. Alianzas estratégicas con comercializadoras y distribuidoras internacionales.	A4. Incremento en los costos de producción por causa del invierno.
Fortalezas	FO	FA
F1. Producto con fruta exótica, frutos secos; con vitamina A, C, baja en sodio.	F1O1. Gozar de la exención arancelaria que otorga el TLC entre Colombia y Canadá.	F1A1. Diseñar una campaña publicitaria que exalte los beneficios nutricionales del snack de uchuva.
F2. Producto con valor agregado.	F2O2. Participar en ferias internacionales y macro ruedas internacionales.	F4A3. Diseñar una campaña eco amigable del snack, en la que se

Prácticas Agrícolas).	Tales como: SIAL Canadá, la cual se realiza anualmente desde el 21 de septiembre hasta el 23 del mismo mes.	destaque su empaque biodegradable.
F4. empaque biodegradable.		F3A4. Estandarizar la producción del snack de uchuva. Con el fin de tener una guía de actuación que facilite la gestión de las actividades, evitando demoras y errores de producción.

Debilidades	DO	DA
D1. Falta de tecnificación en el proceso de elaboración del snack de uchuva.		D1A2. Aplicar a la línea de alivio de zonas de frontera entre Colombia y Venezuela brindadas por Bancóldex, para invertir en la compra de maquinaria (prensadora y horno industrial, selladora al vacío) y regulaciones en seguridad sanitaria en la producción del snack.
D2. Ausencia de maquinaria industrial para la producción del snack de uchuva.	D2O4. Adquirir la maquinaria necesaria para la producción del snack de uchuva, bajo la modalidad de bienes de capital que otorga el plan vallejo.	
D3. Falta de conocimiento en el uso de maquinaria especializada para la producción del snack de uchuva.		D3A1. Establecer alianzas con industrias que fabriquen el snack de uchuva, con el fin de ampliar la capacidad de producción y mejorar en el tiempo de respuesta frente al aumento de demanda internacional.
D4. Desconocimiento por parte de los productores, en las oportunidades de exportación que otorga el snack de uchuva.	D4O3. Asistir a programas de capacitación de mercadeo internacional: Branding, dictados por Pro Colombia.	
D5. Falta de capacitación agroindustrial a los productores de uchuva del municipio de Cacota.		

La tabla 32 muestra las estrategias de internacionalización para el PEI del snack de uchuva según la matriz FODA.

12. Conclusiones

De acuerdo al estudio del mercado objetivo, Canadá se caracteriza por tener consumidores que demandan alimentos saludables, nutritivos, naturales y orgánicos. En esta dinámica, el snack de uchuva tiene un campo de acción importante para crecer en este mercado cuyos compradores prefieren la calidad sobre el precio.

Se evidencia que la desgravación arancelaria para este tipo de producto al presente año ya es total. Lo cual es un dato benéfico para la asociación, dado que el precio DDP disminuye y en esa misma dinámica el precio de exportación del snack de uchuva es más competitivo frente a otros en el mercado objetivo.

Para poder ingresar al mercado de Canadá, existen unas normas y requisitos de comercialización específicas. Por ende, el empaque fue diseñado acorde a dichos reglamentos que vinculan tanto la calidad y la responsabilidad con el medio ambiente, entre otras.

De acuerdo al estudio de mercado, se identificó que productos similares al snack de uchuva, se venden en presentaciones grandes (Desde 20 a 40 unidades). Por tanto, el snack de uchuva se comercializará en presentación de 20 unidades en Toronto, Canadá.

Se visualiza que el plan estratégico de exportación del snack de uchuva en factor tiempo de respuesta es óptimo, debido a que el proceso de suministro y producción es de 22 días y el lead time de distribución es de 30 días, para un total de 52 días hábiles para que el bien agroindustrial se localice en el mercado objetivo.

Según la información suministrada por los productores y el presidente de ASOFRUTAS, se identifica que dicha asociación cuenta con la capacidad de proveer la fruta necesaria para la producción de los snacks de uchuva. Dado que, semanalmente están produciendo de 8 a 12 toneladas del fruto.

Según PROCOLOMBIA, las tendencias de consumo de los canadienses, están inclinadas a productos con alto contenido nutricional. Donde el snack de uchuva encaja en dichas tendencias, ya que, es un producto con alto contenido de fruta exótica, baja en sodio y que contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico por las propiedades de dicho fruto.

La venta internacional del snack de uchuva según las tendencias de consumo del mercado objetivo y del análisis financiero, se considera VIABLE. Debido a que el precio es totalmente competitivo frente a otros que circulan en el mercado. Por ejemplo, en el mercado hay productos de la misma categoría a un precio de \$1,1 CAD. Mientras que, el precio por barra de nuestro producto es de 0,45 centavos de dólar canadiense, incluyendo el pago de los tributos aduaneros establecidos por el termino DDP. De esta manera, el snack de uchuva tiene un margen de diferencia de 0,65 centavos de dólar canadiense frente al de la competencia.

En la matriz D.F.I, se estableció que, según las características de la carga, el modo y medio de transporte más viable para este tipo de mercancía en el transito nacional debe ser terrestre por carretera, y que, en el transito internacional acuático – marítimo.

Analizando la base de datos de los clientes potenciales y su participación de mercado en Toronto, Canadá. Se identifica que dichas empresas harían más visible el producto, debido a que, estas tienen 29 establecimientos de venta al público.

Según el FODA cruzado, se identifica que ASOFRUTAS requiere de inversión para fortalecer su proceso productivo, donde debe tecnificar sus cultivos, comprar maquinaria y capacitar a sus productores para la elaboración del snack de uchuva.

Debido a la ausencia de un centro de acopio, la asociación presenta perdidas al no poder preseleccionar la fruta que es apta para exportación.

13. Recomendaciones

Se recomienda ejecutar el proceso de exportación del snack de uchuva bajo el INCOTERMS FOB. Ya que, la asociación actualmente no cuenta con suficiencia económica para asumir todas las responsabilidades económicas. Como también, porque el vendedor solo se ocupa de cargar la mercancía, transportarla hasta el punto convenido (al borde del buque), realizar las formalidades aduaneras y luego transferirle los riesgos y responsabilidades al vendedor.

Se recomienda asistir a las capacitaciones que brinda Procolombia en temas de mercadeo internacional: Branding. Para que como asociación puedan diseñar un plan de mercadotecnia de posicionamiento de marca en Toronto, Canadá.

Los productores de uchuva que pertenecen a ASOFRUTAS, señalan que carecen de conocimiento en el uso de maquinaria industrial (prensadora industrial, horno industrial) para la producción del snack de uchuva. Por tanto, se recomienda que se creen cursos, talleres, y seminarios que les permita capacitarse en dichos temas.

Realizar alianzas estratégicas con más de dos empresas que fabriquen el snack de uchuva, con el fin de ampliar la capacidad de producción y mejorar en el tiempo de respuesta ante el aumento de demanda internacional.

Crear un centro de acopio en el municipio, que les permita seleccionar la fruta que es apta para exportación; y la que no, disponerla para la producción del snack de uchuva.

Se aconseja que ASOFRUTAS importe materia prima bajo la modalidad de bienes de capital del plan vallejo, buscando así una optimización en costos y en tiempo de producción del snack de uchuva.

Se aconseja que la empresa certifique su producto con el sello orgánico que otorga la

Canadian food.

Se recomienda enviar muestras sin valor comercial. Teniendo en cuenta, que estas no pueden exceder un valor anual de \$10.000 USD y que deben exportarse mediante el diligenciamiento de la declaración de exportación simplificada.

Debido a que los THC (Gasto por la manipulación en terminal) suelen variar entre empresas navieras, La empresa debe tener una base comparativa de las tarifas portuarias del momento, para así, optar por la más benéfica.

Participar en ferias internacionales agroindustriales y macroruedas con el objetivo de dar a conocer el producto. Tales como: SIAL Canadá, la cual se realiza anualmente desde el 21 de septiembre hasta el 23 del mismo mes.

Se recomienda antes de exportar, identificar los requisitos de la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA por sus siglas en inglés) y encaminar esfuerzos en cumplir a cabalidad el Reglamento de Alimentos Seguros para los canadienses (SFRC por sus siglas en inglés), quien regula los requisitos de licencia, control preventivo y trazabilidad de las empresas dedicadas a la producción, importación y comercialización de alimentos en territorio canadiense.

14. Referencias

- Alcaldía de Cacota. (2018). *Nuestro municipio*. Recuperado de <http://www.cacota-nortedesantander.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Arévalo, I. y Vanegas, A. (2016). *Estrategias de Internacionalización para las MIPYME del sector de alimentos procesados en Colombia*. (Tesis de pregrado). Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=finanzas_comercio
- Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2019). *Comportamiento de las exportaciones de uchuva*. Recuperado de <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/09/Informe-exportaciones-de-uchuva-primer-semester.pdf>
- Banco mundial. (2019). *Población urbana de Canadá*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=CA>
<file:///C:/Users/XD/Downloads/Articulo%20uchuva%2027%20Noviembre.pdf>
- Bedon, H. (2018). *Plan de negocios para la elaboración y exportación de snacks a base de jícama deshidratada al mercado alemán*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9952/1/UDLA-EC-TINI-2018-86.pdf>
- Caprella, N. (2016). *Desarrollo de barra de cereal con ingredientes regionales, saludable nutricionalmente*. (Tesis de pregrado). Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8188/tesis-brom.-cappella-agostina-24-10-16.pdf

Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/417/Plan%20de%20negocios%20con%20tendencia%20exportadora%20de%20uchuva%20deshidratada%20a%20opa%20c3%20ades%20europeos%20bajo%20los%20requerimientos%20del%20TLC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En Cacota dotan a los cultivadores de uchuva (26 de marzo del 2019). *La Opinión*. Recuperado de <https://www.laopinion.com.co/region/en-cacota-dotan-los-cultivadores-de-uchuva-173913>

Escuela Europea de Excelencia. (2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* Córdoba, España: Escuela Europea de Excelencia. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

Espíndola, C. y Valderrama, J.O. (2012). Huella del Carbono. Parte 1: Conceptos, Métodos de Estimación y Complejidades Metodológicas. *Información tecnológica*, 23(1), 163-176.

Flores. J.A., Suasnavas, S. P. (2013). *“Propuesta de exportación y comercialización de rosas deshidratadas e impresas “dry roses” al mercado de estados unidos para falconfarms”* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://200.12.169.19/bitstream/25000/1576/1/T-UCE-0005-283.pdf>

Garcés, M. (s.f). *Teoría clásica del comercio internacional*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica#:~:text=Adam%20Smith%20nos%20se%20C3%B1ala%20que,que%20produce%20con%20mayor%20eficiencia%20E2%80%9D%20>

Gómez, G. Y. (2010). *Concepto del desarrollo económico*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/65859.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2000). *Metodología de la investigación quinta edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2017). *Metodología de la investigación sexta edición*. México D.F.: Fernández / Interamericana editores, S.A. DE C.V. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Manual de comercio exterior. (2018). *La oferta exportable de bienes y servicios*. Diario del exportador. Recuperado de <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/la-oferta-exportable-de-bienes-y.html>

Medina, A., Constanzo, A. y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración* 57, (4), 55-77.

Mejía, C. (2012). Los diferentes conceptos de valor. *Planing I*, (1202), 1-3.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f. - <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada/1-antecedentes/2-2-resumen-del-acuerdo-comercial-con-canada>

Ministerio de comercio, industria y turismo (2009). *Ley 1363 del 2009*. Bogotá D.C.: Congreso de la Republica de Colombia.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2019). *Decreto 1165 del 2 de julio de 2019 por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013*. Bogotá D.C.: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Minister of Justice. (2019). *Safe Food for Canadians Regulations*. Canadá: Minister of Justice.

Mosquera, M. (2019). *Plan de negocio para la producción y exportación de Snack e infusión de pitaya orgánica deshidrata a Estados Unidos*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9952/1/UDLA-EC-TINI-2018-86.pdf>

Otzen, T. y Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.

Páez, N. (2013). *Estrategia de internacionalización frente a los TLC: caso de la empresa Industrias Guayacol Ltda.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4592/PaezClaro-Nathalie-2013.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Objetivo 12. Producción y consumo responsable*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>

Quiroa, M. (2015). *Internacionalización*. Madrid, España: Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>

- Riquelme, M. (2017). *Teoría de la ventaja competitiva*. Bogotá D.C.: Emprendices. Recuperado de <https://www.emprendices.co/teoria-la-ventaja-competitiva/>
- Romero, T. R. S., Ramírez, L. E. (2017). *Efecto del estado de madurez, deshidratación, temperatura de conservación y empaque sobre las propiedades fisicoquímicas de la uchuva*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2797/Articulo%20uchuva%2027%20Noviembre.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Thompson, I. (2005). *Definición de mercado*. Madrid, España: Promonegocios. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html#:~:text=Para%20Philip%20Kotler%2C%20Gary%20Armstrong,de%20intercambio%22%20%5B5%5D>
- Trenza, A. (2020). Análisis PESTEL ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F. Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá, D.C: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=09D11B570C759A0DC505589E5F410FC7?sequence=1>
- UKEssays. (2018). *Planeación estratégica*. Reino Unido: UKEssays. Recuperado de <https://www.ukessays.com/essays/foreign-language/planeacion-estrategica.php?vref=1>
- Vargas, J. & Cardona, F. (2019). *Estrategias de internacionalización de fruta tropical fresca para el mercado alemán*. (Tesis de pregrado). Recuperado de

<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21068/2020FrancyCardona.pdf?sequence=6&isAllowed=y>