

Modelo de negocio para la exportación del limón Tahití a República Dominicana y/o
Aruba, de la comercializadora Jhon Walter Anaya en Bucaramanga, Santander



Presentado por:

Ramiro Jose Rueda Guerrero

Fredy Castro Olarte

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA

Bucaramanga

2021

Modelo de negocio para la exportación del limón Tahití a República Dominicana y/o
Aruba, de la comercializadora Jhon Walter Anaya en Bucaramanga, Santander

Proyecto de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

Ramiro Jose Rueda Guerrero

Fredy Castro Olarte

Director: Guerdis Paola David López Ph.D.

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA

Bucaramanga

2021

Tabla de contenido

1.	Capítulo I. Problema u Oportunidad	16
1.1.	Introducción	16
1.2.	Antecedentes del problema	16
1.3.	Problema de investigación.	20
1.4.	Objetivos	24
1.4.1	Objetivo General.....	24
1.4.2	Objetivos Específicos.	24
1.5.	Supuesto.....	25
1.6.	Justificación	25
1.7	Limitaciones.....	28
1.7	Delimitaciones	28
1.8	Definición de términos.....	29
2.	Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte	31
2.1.	Marco Teórico.....	31
2.2.1	Modelo de negocio	31
2.2.2	El Método DAFO o FODA.	40
2.2.3	El Método PEST.....	43
2.2.4	Costos de la Cadena Logística.....	46
2.2.5	Términos de Negociación Internacional – INCOTERMS.....	48

2.2.6	Normas en Colombia para exportar vegetales frescos, semillas y especies ornamentales, incluyendo flor cortada y follaje.	49
2.2.7	Análisis Financiero.	49
2.2.8	Herramientas del Análisis Financiero.	50
2.2.9	Análisis interno y externo.	51
2.2.10	Indicadores financieros.	52
2.2.11	Plan de Exportación.	52
2.2.12	Capacidad de oferta exportable.	54
2.3	Estado Del Arte.	55
3.	Capitulo III. Metodología.	59
4.	Capítulo IV. Capacidad de oferta exportable de limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A.	64
4.1	Análisis del sector de cítricos limón Tahití.	65
4.1.1	Panorama mundial.	65
4.1.2	Panorama local.	68
4.1.3	Análisis PESTEL.	71
4.1.4	Análisis DOFA.	76
4.2	Análisis del negocio.	79
5.	Capítulo V. Características, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití.	81

5.1	Características de exportación del limón Tahití	82
5.2	Requisitos fitosanitarios para la exportación del limón Tahití	82
5.3	Requisitos técnicos y legales para la exportación del limón Tahití	84
5.3.1	Normas Nacionales Fitosanitarias	85
5.3.2	Normas Internacionales Fitosanitarias.....	86
5.3.3	Requisitos para exportar	86
5.3.4	Documentos soporte para exportaciones	89
5.4	Procedimiento aduanero para exportación de bienes en Colombia	89
5.5	Requisitos exportación para Aruba.....	90
5.5.1	Certificado de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas.....	90
5.5.2	Certificado fitosanitario	91
5.6	Requisitos exportación para República Dominicana	91
5.6.1	Norma fitosanitaria ISPM - NIMF-15	91
5.7	Conclusiones del capítulo	92
6.	Capítulo VI. República Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití.....	93
6.1	República Dominicana.....	93
6.1.1	Economía	95
6.1.2	Comercio exterior	97
6.2	Aruba	100

6.2.1	Economía.....	101
6.2.2	Comercio exterior.....	103
6.3	Conclusiones capítulo.....	107
7.	Capítulo VII. Estudio financiero.....	109
7.1	Consideraciones elementales.....	110
7.2	Inversiones.....	110
7.2.1	Inversión fija.....	111
7.2.2	Inversión diferida.....	111
7.2.3	Inversión capital de trabajo.....	112
7.2.4	Inversión total.....	114
7.2.5	Fuentes de Financiación.....	114
7.3	Costos.....	115
7.3.1	Costos Fijos e indirectos.....	115
7.3.2	Precio de venta.....	117
7.4	Proyección de ingresos y egresos.....	117
7.4.1	Proyección de ingresos.....	117
7.4.2	Proyección de Egresos.....	118
7.5	Estado de resultados proyectado.....	118
7.6	Flujo de caja proyectado.....	119

7.7	Balance general proyectado	120
7.8	Evaluación financiera	121
7.8.1	Valor presente neto VPN	121
7.8.2	Tasa interna de retorno TIR.....	122
7.8.3	Periodo de recuperación	123
7.9	Conclusiones	123
8.	Capítulo VIII. Modelo de negocio.....	125
8.1	Socios clave	127
8.2	Actividades clave	128
8.3	Recursos clave	129
8.4	Propuesta de valor.....	129
8.5	Relación con clientes	130
8.6	Segmento de clientes	130
8.7	Estructura de costos	130
8.8	Fuentes de ingresos	131
9.	Capítulo IX. Conclusiones.....	131
	Referencias	135

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Estado de arte</i>	55
Tabla 2 Fases de la investigación	60
Tabla 3 Participación del mercado mundial del limón Tahití 2020.	66
Tabla 4 Matriz PESTEL.	72
Tabla 5 Matriz DOFA.....	77
Tabla 6 Fuentes de información para estudio de mercado.	87
Tabla 7 <i>Indicadores macroeconómicos</i>	97
Tabla 8. Precios canastilla Limón Tahití 2019 – 2021	109
Tabla 9. Características de exportación	110
Tabla 9. Inversión fija.....	111
Tabla 10. Inversión diferida.....	111
Tabla 11. Costos de producción	112
Tabla 12. Gastos de administración.....	112
Tabla 13. Personal de administración.....	113
Tabla 14. Gastos de ventas	113
Tabla 15. Inversión total.....	114
Tabla 16. Fuentes de financiación	114
Tabla 17. Costos fijos	115
Tabla 18. Costos indirectos	116
Tabla 20. Precio de venta	117
Tabla 21. Proyección de ingresos.....	117
Tabla 22. Proyección de egresos	118

Tabla 23. Estado de resultados proyectado	118
Tabla 24. Flujo de caja proyectado.....	119
Tabla 25. Balance general proyectado.....	120
Tabla 26. Cálculo de valor presente neto	121
Tabla 27. Valor presente neto.....	121
Tabla 28. Tasa de descuento.....	122
Tabla 29. Tasa interna de retorno	122
Tabla 30. Periodo de recuperación.	123

Lista de figuras

Figura 1 Árbol de problemas.....	22
Figura 2 Producción de limón Tahití.....	27
Figura 3 Modelo Canvas.	32
Figura 4 Participación principales departamentos productores de cítricos en 2017.	68
Figura 5 Área cosechada y producción Limón Tahití 2007-2017.....	69
Figura 6 Producción Nacional de Limón Tahití 2009-2018.....	70
Figura 7 Importaciones República Dominicana 2005-2020.....	99
Figura 8 Importaciones Aruba 2009-2020.	104
Figura 9 Estructura del modelo Canvas.....	126

Resumen

La comercialización de los productos agrícolas nacionales hacia el exterior cada vez es más compleja, la realidad a la que se enfrenta con otros países desarrollados que tienen subsidios para el agro, infraestructura y tecnologías adecuadas, evidencian una competencia desigual al momento de traspasar las fronteras. Esta desigualdad se ve reflejada en el informe de exportaciones enero – octubre presentado por Analdex, el cual evidencia una disminución del 0.7% en las exportaciones con respecto al periodo del año anterior ((Asociación Nacional del Comercio Exterior), 2019).

Las exportaciones en Colombia según la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), se han concentrado en café, flores y banano, sin embargo, la lista podría ser mayor, si se aprovechara la biodiversidad de productos agrícolas que produce el campo como lo son entre muchos otros el Limón Tahití.

Según (Comportamiento Del Mercado Nacional e Internacional de Cítricos Frescos, 2018) Colombia en producción mundial de Limón (Ton), se ubica en el ranking 16 del mundo, y de esta producción Santander es el principal productor de Limón Tahití del país con el 83% de participación, en el cual los mercados extranjeros para el año 2017 llegó a 21 países, siendo el principal mercado Estados Unidos con una participación del 17,7%, esto gracias a los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Europa en donde esta fruta no tiene arancel, la estacionalidad del producto ya que se produce en fechas distintas a las de las principales cosechas en otros países productores y cuenta con una calidad superior frente al limón africano ((Agronegocios), 2018).

Dada la alta participación del Limón Tahití en mercados extranjeros y la trayectoria en la comercialización del producto a empresas exportadoras del mismo, la Comercializadora

Jhon Walter Anaya considera una oportunidad de crecimiento en la exportación del Limón Tahití a los destinos de centro américa, razones que en el desarrollo de la presente investigación se estará detallando.

Para la comercializadora Jhon Walter Anaya, empresa dedicada al comercio por mayor de productos agrícolas tales como; Limón Tahití, Naranja Tangelo, Naranja Valencia, Mandarina común, Aguacate Choquette, Piña Perolera, desde 1998, Empresa individual no productora y perteneciente al sector terciario identifica una oportunidad de crecimiento que aumente los ingresos y beneficios a través de la exportación de Limón Tahití. Por cercanía, acuerdos comerciales y los productos agrícolas de Santander son apetecidos por los consumidores en esos países.

Las exportaciones colombianas con destino a Aruba totalizaron US\$8,9 millones en 2017. Los principales productos exportados fueron los cigarros puros, con una participaron de 45, 4% (US\$4 millones), seguidos de los de panadería, que representaron 9 % (US\$0,8 millones) y agua mineral con una participación de 6,6 % (US\$0,6 millones) ((Agronegocios), 2018).

La comercializadora Jhon Walter Anaya, provee a diferentes empresas dedicadas a la exportación de limón Tahití entre otros productos agrícola hacia la Republica Dominicana y Aruba, esta relación comercial data de muchos años ya que se ha construido confianza por el reconocimiento en la calidad de los productos, cumplimiento en los tiempos y cantidades, razón que motiva esta investigación y poder determinar si la empresa Comercializadora Jhon Walter Anaya se encuentra en las condiciones de realizar las exportaciones a estos posibles mercados internacionales.

Summary

The commercialization of national agricultural products abroad is increasingly complex, the reality that it faces with other developed countries that have subsidies for agriculture, infrastructure and adequate technologies, evidence unequal competition when crossing borders. This inequality is reflected in the January - October export report presented by Analdex, which shows a decrease of 0.7% in exports with respect to the previous year ((National Foreign Trade Association), 2019).

Exports in Colombia, according to the Colombian Farmers' Society (SAC), have been concentrated in coffee, flowers, and bananas, however, the list could be longer, if the biodiversity of agricultural products that the field produces, such as between many others the Lemon Tahiti.

According to (Behavior of the National and International Market of Fresh Citrus, 2018) Colombia in world production of Lemon (Ton), is ranked 16 in the world, and of this production Santander is the main producer of Lemon Tahiti in the country with 83 % of participation, in which foreign markets for the year 2017 reached 21 countries, the main market being the United States with a participation of 17.7%, this thanks to the free trade agreements with the United States and Europe where it is Fruit does not have a tariff, the seasonality of the product since it is produced on different dates from those of the main harvests in other producing countries and has a higher quality compared to the African lemon ((Agronegocios), 2018).

Given the high participation of Tahiti Lemon in foreign markets and the history of marketing the product to exporting companies, the Comercializadora Jhon Walter Anaya

considers an opportunity for growth in the export of Tahiti Lemon to Central American destinations, reasons that in the development of this research will be detailed.

For Jhon Walter Anaya, a company dedicated to the wholesale trade of agricultural products such as Tahiti Lemon, Tangelo Orange, Valencia Orange, Common Tangerine, Choquette Avocado, Perolera Pineapple, since 1998, Individual non-producing company belonging to the tertiary sector identifies a growth opportunity that increases revenues and profits through the export of Tahiti Lemon. Due to their proximity, commercial agreements and agricultural products from Santander are desired by consumers in those countries.

Colombian exports to Aruba totaled US \$ 8.9 million in 2017. The main exported products were cigars, with a participation of 45.4% (US \$ 4 million), followed by bakery products, which represented 9% (US \$ 0.8 million) and mineral water with a 6.6% share (US \$ 0.6 million) ((Agribusiness), 2018).

The marketer Jhon Walter Anaya, provides different companies dedicated to the export of Tahiti lemon among other agricultural products to the Dominican Republic and Aruba, this commercial relationship dates back many years since trust has been built by the recognition of the quality of the products , compliance with the times and quantities, reason that motivates this investigation and to be able to determine if the company Comercializadora Jhon Walter Anaya is in the conditions to carry out exports to these possible international markets.

1. Capítulo I. Problema u Oportunidad

1.1. Introducción

La comercializadora Jhon Walter Anaya a través de sus años de experiencia ha abastecido a empresas exportadores de productos agrícolas en especial el Limón Tahití y observando de cerca una gran oportunidad de negocio para exportar directamente a los mercados de República Dominicana o Aruba, ya que en estos países su economía se basa en el turismo y la tendencia es a importar sus alimentos.

Este trabajo es un modelo de negocio para la exportación del Limón Tahití a República Dominicana o Aruba, de la comercializadora Jhon Walter Anaya, el cual contendrá el estudio del estado actual de la empresa para conocer la situación real de la comercializadora, Identificara las características y requisitos fitosanitarios con el fin de conocer los aspectos técnicos requeridos para acceder a los mercados en mención; Desarrollara estudio financiero que determine la viabilidad de la exportación del limón Tahití para Republica Dominicana o Aruba y por último determinara el modelo de negocio con el cual podría exportar a Republica Dominicana o Aruba.

1.2. Antecedentes del problema

La comercializadora Jhon Walter Anaya Farfán, es una empresa colombiana creada en el año 2000, no productora, perteneciente al sector terciario como empresario Individual, ubicada en la central de abastos de Santander distribuida en dos bodegas por el volumen que

maneja. Su actividad comercial corresponde al comercio por mayor de productos agrícolas frescos, como el Limón Tahití, piña Perolera, Aguacate Choquette, mandarina común, naranja valencia los cuales comercializa en el mercado local y nacional.

Teniendo en cuenta que las proyecciones de crecimiento de la población mundial demuestran que para el año 2050 habrá cerca de 9 100 millones de habitantes (FAO, 2009), para un país como Colombia que presenta una gran diversidad de suelos y climas, una enorme riqueza en recursos naturales, con un potencial de mantener una producción durante todo el año y un mejoramiento continuo en las vías que han permitido ampliar el territorio para la producción agrícola, puede constituir una gran ventaja competitiva internacional las exportaciones de productos agrícolas en especial las frutas, lo cual significa una gran oportunidad de negocio para generar ingresos y beneficios

En materia de productos agrícolas Colombia ha logrado a través del tiempo posicionar diversos productos agrarios entre los cuales están el café, flores y banano (BANREP, 2012) sin embargo como se mencionó anteriormente, Colombia es un país rico en biodiversidad de recursos naturales y productos como el Limón Tahití el cual posee una tasa de crecimiento anual de Exportación de 3.7% anual (Semana, 2020) , cada vez están siendo más apetecidos en los mercados internacionales, como Estados Unidos y Europa, pero que se ha venido extendiendo a países de centro américa, lo cual resulta bastante atractivo para pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de nuevos mercados.

Según MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) Las exportaciones en Colombia a diciembre de 2019 de los productos agropecuarios, alimentos y bebidas se

incrementaron 11,5% y registraron seis meses consecutivos con variación positiva a diferencia de las ventas de combustibles e industrias extractivas las cuales presentaron una reducción del 11.1%, generando una reducción del total en las exportaciones del 1.9% ya que estos constituyen el 53.5% del total exportado (MINCIT, 2020).

Desde el ámbito económico es fundamental equilibrar la balanza comercial del país, dado que existe un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$1.298,1 millones FOB, mientras que en marzo de 2020 se presentó un déficit de US\$967,7 millones (DANE, Balanza comercial, 2021). Para equilibrar la balanza, tanto las Pymes y empresas deben desarrollar canales de comercialización hacia otros países, a través de productos no minerales que diversifiquen el abanico de las exportaciones agroindustriales generando mayores ingresos para la nación.

Para tener presente la comercializadora Jhon Walter Anaya está catalogada como una Pyme y las Pymes en América Latina constituyen 99.5% y casi nueve de cada diez empresas son clasificadas como microempresas, siendo importantes generadores de empleo a nivel regional con el 60% del empleo productivo formal (OCDE, CAF, SELA, 2019). En Colombia según el ministerio de trabajo representan el 90 % del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo, siendo un motor de empleo y desarrollo para la economía del país, por lo anterior la Internacionalización de las pymes en Colombia, se convierte en un desafío globalizarse, exportar más, para crecer de forma sostenible, si comparamos el comportamiento de las exportaciones de las pymes en América Latina, frente a las Pymes en

Europa y Asia, se estima que solo un 15% de las Pymes en América Latina exportan a diferencia de Europa, Asia en donde las Pymes en más de un 30% son exportadoras.

Para un país como Colombia que presenta una gran diversidad de suelos, puede constituir una gran ventaja competitiva internacional las exportaciones de productos agrícolas en especial las frutas, lo cual significa una gran oportunidad de negocio para generar ingresos y beneficios y eso es lo que la comercializadora Jhon Walter Anaya quiere hacer como empresa dedicada a la venta de Limón Tahití a nivel regional y nacional.

Las Pymes al realizar procesos de exportación, abre un abanico de beneficios no solo desde el punto de vista de ingresos de divisas, también de trabajos con remuneraciones dignas ya que muchos países dentro de sus requisitos están las buenas prácticas sociales, es decir salarios dignos para sus empleados, son más innovadoras y productivas ya que la demanda de bienes y servicios de compradores de todo el mundo hacen que siempre tenga que estar innovando para adaptar la oferta a la demanda, y lo más importante no dependen de un solo mercado (interno), ya que el mundo pasa a ser el mercado para una Pyme exportadora.

Sin embargo pese a las bondades que tiene el país para la producción agrícola, se tienen barreras para realizar procesos de internacionalización de las Pyme, como lo son el financiamiento a través de créditos ya que acceder a estos créditos le resulta más difícil por temas de riesgo, la falta de contactos (Inversores, compradores, socios) para enfrentar una demanda grande, no se cuentan con las redes de inteligencia comercial que tienen las grandes multinacionales y la información (certificaciones, técnicas, leyes, calidades, huella de

carbono entre otros) exigencias que son cada vez mayores en la calidad por parte del consumidor que a la vez viene siendo información.

El Limón Tahití o Lima ácida Tahití fue introducida a Colombia en 1941, el cual para el mercado interno su principal atractivo es el contenido de jugo y para el mercado extranjero son el color verde intenso del fruto, la ausencia de áreas con “golpe de sombra” y las cualidades de la corteza teniendo en cuenta que el mayor uso de la fruta es en la coctelería, especialmente en los mercados europeos. La principal región exportadora es Lebrija (Santander); en razón a la buena calidad de la fruta lograda por las condiciones ambientales de la región y a las prácticas de manejo como raleo de frutos y podas, con lo cual se mejora la exposición de los frutos a la luz solar, obteniendo así el color verde intenso deseado (DANE, 2019).

1.3. Problema de investigación.

Se evidencio mediante la metodología de árbol de problema falencias de la comercializadora Jhon Walter Anaya para realizar un proceso de exportación, toda vez que no se cuenta con un estudio de mercados con el cual se realice la exploración de mercados segmentación de clientes, tendencias de consumo, precios y productos ya que existe una sobre oferta de producto en los mercados nacionales, los cuales se encuentran saturados.

Por tratarse de una pyme hecha a pulso, el nivel Gerencial no posee las competencias en procesos de exportación, en lo cual involucra el tener claridad sobre los acuerdos

comerciales que puedan existir y la documentación necesaria para incursionar en los mercados de Aruba o República Dominicana.

Se identificó la importancia de realizar un análisis de matrices (Pestel/DOFA) para identificar instrumentos metodológicos que permitan a la comercializadora ahondar en los mercados materia de estudio para desarrollar parámetros de competitividad. Otro factor relevante dentro de la pyme materia de estudio del proyecto, está el desconocimiento de la situación actual de la comercializadora desde todas sus áreas de soporte y columna vertebral tanto operativa, administrativa y financiera para para afianzar en los mercados internacionales.

Como muchas empresas que fracasan cuando se aventuran en los mercados internacionales para esta comercializadora la comercializadora al fracaso es alto ya que no cuenta con los conocimientos en regulaciones, estándares y requisitos fitosanitarias. Así mismo en las regulaciones arancelarias y los estatutos aduaneros. De igual manera deberán ahondar de manera precisa en los acuerdos comerciales que maneja Colombia con cada uno de los países materia de estudio, para identificar las ventajas competitivas que se tiene con el producto a comercializar.

Otro efecto positivo estaría marcado por la globalización y perdurabilidad de la comercializadora, el exportar genera mayores volúmenes de venta aumentando su capacidad productiva. De igual manera incrementa sus oportunidades de negocio, ya estará diversificando sus mercados al pasar de no depender solamente del mercado nacional. A continuación, se muestra el árbol de problemas:

Figura 1

Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Por último y no menos importante que los anteriores esta la parte logística con la cual la comercializadora deberá garantizar el cumplimiento y manejo de cadena de frio del producto al lugar destino. Todos los puntos anteriormente mencionados llevan a determinar que hay un “Desconocimiento de un modelo de Negocio para la comercialización de Limón Tahití en los mercados extranjeros de Aruba y República Dominicana”, el cual al realizarlo e identificarlo la comercializadora tendría efectos positivos generando economía de escala

toda vez que disminuye el riesgo de sobreexposición a la clientela, es decir el depender de un solo mercado.

Ante lo expuesto en el árbol de problemas y para que la comercializadora Jhon Walter Anaya pueda exportar a los mercados de Aruba o República Dominicana, realizará un modelo de negocio, el cual según Oster Walder define “Un modelo de negocio describe las bases sobre los cuales una empresa crea, proporciona y capta valor”, es decir permite planificar, organizar y gestionar una idea de negocio, el cual ayudara al presente estudio a entender la lógica del negocio, involucrando un segmento de mercado, una propuesta de valor, los canales para identificar y capturar la necesidad, la relación con los clientes, las fuentes de ingreso, las actividades claves (recursos), actividades y estructura de costos.

Por lo cual esta investigación, plantea la meta que tiene la comercializadora Jhon Walter Anaya de exportar y diseñar su propio canal de distribución a los mercados de República Dominicana o Aruba, teniendo en cuenta la experiencia, el producto, los mercados entre otros, de acuerdo con los objetivos planteados que se esperan por medio de una metodología de la investigación y unas fases metodológicas que se plantearon en futuro poder desarrollar y concluirlos. Lo anterior daría origen a la pregunta:

¿Qué modelo de negocio es viable para la exportación del limón Tahití a Republica Dominicana o Aruba de la comercializadora Jhon Walter Anaya, Bucaramanga Santander?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de Limón Tahití a la República Dominicana o Aruba de la comercializadora Jhon Walter Anaya.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Determinar capacidad de oferta exportable de limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander.
- Identificar características, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití a República Dominicana y Aruba de la empresa Jhon Walter Anaya S.A Bucaramanga Santander.
- Examinar los mercados de República Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander.
- Desarrollar estudio financiero que determine la viabilidad de la exportación del limón Tahití para República Dominicana y Aruba de la empresa Jhon Walter Anaya S.A Bucaramanga Santander.
- Determinar el modelo de negocio para la comercializadora de productos agrícolas Jhon Walter Anaya en Bucaramanga Santander Colombia para la exportación de limón Tahití para República Dominicana o Aruba.

1.5. Supuesto

Se pretende poder desarrollar cada uno de estos objetivos planteados y concluir el modelo de negocio para la empresa Jhon Walter Anaya, para determinar así, si esta puede o no exportar, poder identificar oportunidades de mejora y oportunidades de crecimiento en mercados internacionales.

En esta fase inicial de la investigación se plantea el siguiente supuesto:

La empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander, desconoce un modelo de negocio para la comercialización del Limón Tahití para incursionar en los mercados extranjeros de República Dominicana o Aruba.

1.6. Justificación

Este proyecto encuentra su horizonte en la idea de generar valor para una pyme hecha a pulso y que a lo largo del tiempo ha logrado mantenerse, pese a las dificultades y problemáticas de tipo económico y social, la cual, a través de un modelo de negocio para la exportación de Limón Tahití, puede generar alternativas de crecimiento y desarrollo no solo para sí mismo si no para sus áreas de influencia directa como lo son los campesinos y agricultores de la región de Santander.

Desde el ámbito económico las exportaciones son protagonistas para el desarrollo de un país o nación, pero dichas exportaciones no pueden basarse solamente en commodity (materias primas o bienes primarios), que para el caso de Colombia el commodity de mayor relevancia es el Petróleo y que dejó ver como en el año 2016 con la caída del crudo evidencio

la fragilidad de todo un país como consecuencia notoriamente en la disminución del ingreso de divisas, por lo cual depender una nación de este tipo de exportaciones las convierte en economías débiles.

Las exportaciones generan un impacto positivo en la balanza comercial, hace que esta se equilibre, en las pymes y empresas los efectos son positivos las convierte en empresas innovadoras y productivas viéndose obligadas a elevar sus estándares de calidad o servicio. Por estas razones la comercializadora Jhon Walter Anaya desea entrar al mercado internacional del Limón Tahití basándose en los siguientes datos:

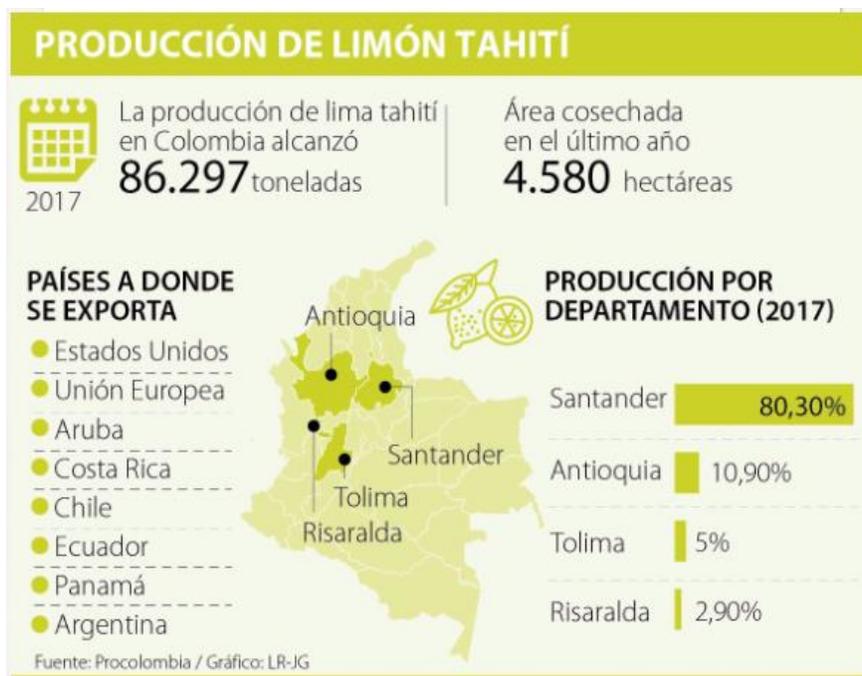
Según asohofrucol Colombia se ubica en el ranking 16 en producción mundial de limones (Ton) con 122.456 toneladas para el año 2016 producción mundial.

Las exportaciones de Limón Tahití ubican a Colombia en el Rankin 25 y es uno de los países con mayor crecimiento con 9002 Ton, para el año 2016. Entre los años 2007-2017 las exportaciones de frutas en Colombia han tenido una tasa de crecimiento promedio de 5,64%, siendo el limón Tahití el 5 producto agrícola de mayor exportación en el año 2017 (Asohofrucol, 2018).

Cabe destacar que durante 2017 el Limón Tahití llegó a 21 países siendo el principal Estados Unidos con una participación del 17,7% seguido de Puerto Rico con 15,3 y países bajos con 14,3%, alcanzando un crecimiento para el año 2017 del 72.1% (González, 2018). Santander, se ubica como el principal productor de Limón Tahití del país con 83% de participación.

Figura 2

Producción de limón Tahití.



Fuente: Procolombia

Colombia posee la capacidad para exportar Limón Tahití tipo Hass debido a que se está incrementando el área cultivada de este producto, además se puede evidenciar la creciente demanda de países europeos, Estados Unidos y Centroamérica, en donde Colombia juega un papel importante para el abastecimiento de estos mercados (ver figura 2).

Según los datos anterior mente mencionados, la empresa Jhon Walter Anaya ve una oportunidad para que la empresa crezca y sea reconocida internacionalmente, al incursionar en los mercados de República Dominicana o Aruba.

1.7 Limitaciones

Los obstáculos que limitan el desarrollo del modelo de negocio están encauzados en la poca información que existe sobre los mercados de República Dominicana y Aruba en materia de exportaciones de Limón Tahití, no hay tesis o trabajos de grado que permitan conocer sobre estos mercados. De igual manera el no contar con procesos de exportación por parte de la comercializadora se debe estructurar de cero ya que no hay trazabilidad de procesos anteriores.

1.7 Delimitaciones

El proyecto de investigación se desarrollará bajo la normatividad de la Ley marco del Comercio Exterior, Ley 7 de 1991 (Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones) (Congreso de la República, 1991).

- La Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud, que regulan Las frutas, que se importen, exporten, en especial los artículos 410,411 y 412 (Ministerio de Salud, n.d.)
- Ley 99 de 1993 del Ministerio del Medio Ambiente, La Ley General de desarrollo agropecuario y pesquero. (Ministerio de Medio Ambiente, n.d.)

- Ley 101 de 1993, el Sistema Agroalimentario Nacional, (Ministerio de Agricultura y desarrollo, n.d.)
- Ley 811 de 2003, la Resolución 0074 de 2002, Producción primaria, procesamiento, empacado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos.(Sociedad de Agricultores de Colombia, n.d.)

1.8 Definición de términos

Commodity: Bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos (materias primas o bienes primarios) (Caballero, 2012).

Limón Tahití: El Limón Tahití es una variedad con árboles vigorosos de abundante producción. El fruto es ligeramente oval, de 5 a 7 cm de largo y de 4 a 6 cm de diámetro. La piel es verde a verde oscuro y cambia a amarillo cuando esta sobre maduro. La cascará es corrugada y la pulpa no contiene semillas también conocido como Tahití, Persia, Lime y Cayena Lisa (Exportropic, 2016).

Exportación: Es el conjunto de bienes y servicios comercializados por un país a otro estado o territorio extranjero. Desempeña una labor muy importante en la economía de los países junto con las importaciones (Montes, 2015).

Balanza comercial: Relación directamente proporcional entre las exportaciones Vs la Importaciones a una nación.

Globalización: La globalización es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico (Quiroa, 2015).

Asohofrucol: Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola

DANE: Departamento Administrativo de Estadística

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: es un Ministerio de la República de Colombia que tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural

Ministerio de Comercio Exterior – MinCIT: es un Ministerio de la República de Colombia que tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos de Comercio Exterior-

Ministerio de Salud y Protección social: es un Ministerio de la República de Colombia que tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos en materia de temas de salud pública, asistencia social, población de riesgo y pobreza.

Comercializadora: Empresas que no producen ni hacen el producto, se dedican al comercio de un producto terminado.

2. Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte

Dado que esta propuesta tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio como propuesta para poder identificar oportunidades de mejora y oportunidades de crecimiento en mercados internacionales, es indispensable realizar una revisión de la literatura sobre la internacionalización de una unidad de negocio por medio de la exportación de un producto, determinar las investigaciones similares y/o iguales al tema actual de la investigación para dar revisión de los aspectos positivos y por mejorar de dichas investigaciones como aportes a tener en cuenta en la construcción de esta, así mismo, identificar el contenido delimitado conceptualmente donde se menciona los elementos y conceptos importantes que contribuyen a entender y construir un marco conceptual.

2.1. Marco Teórico

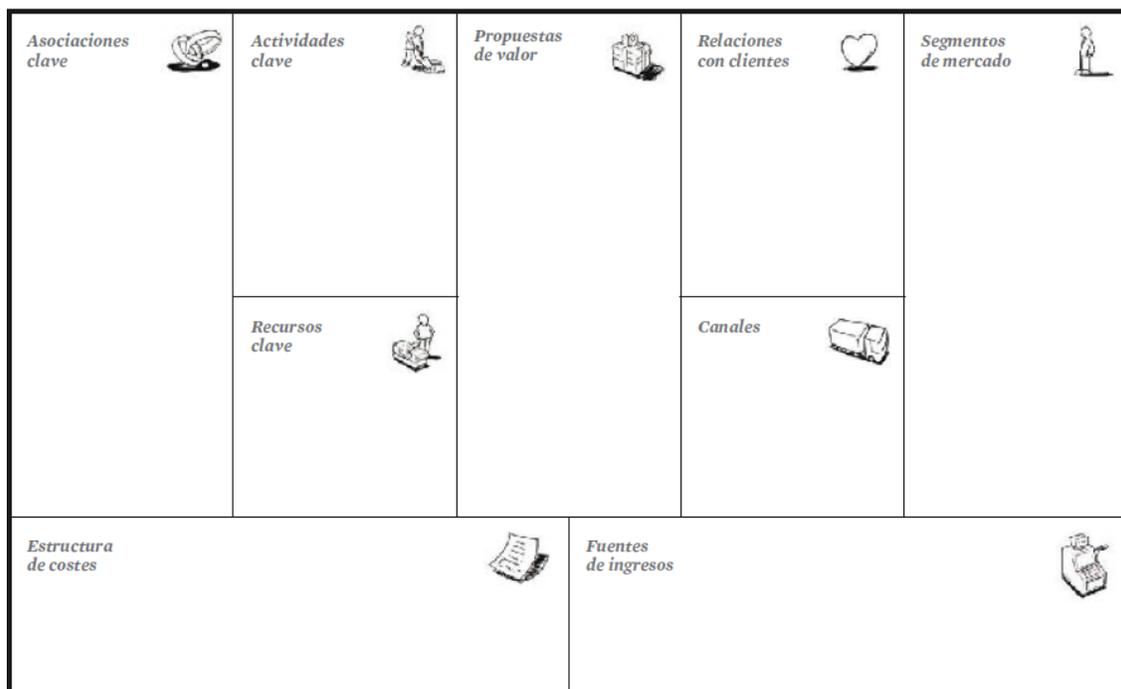
2.2.1 Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta para definir con claridad el ¿Qué? ¿A quién? ¿Cómo? Se venderá y de qué forma se generará ingresos (Emprendedores, 2020). Todos los nuevos modelos de negocio son variaciones de la cadena de valor que existe en todo negocio o empresa. Pero la cadena de valor tradicional es un modelo estático de distintas variables o criterios. El modelo de negocio es el resultado de la estrategia: la lógica realizada de la empresa (Barrios, 2010).

La metodología o herramienta innovadora y creativa más importante sobre modelos de negocios es el modelo Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo (Bernardo, 2013). Como se evidencia en la figura 3 en el modelo de negocio se desarrolla una herramienta visual gráfica que permite una rápida evaluación de una idea.

Figura 3

Modelo Canvas.



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El lienzo se compone en nueve módulos básicos (Segmento de mercado, propuesta de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingreso, Recursos claves, Actividades claves, Asociaciones claves, Estructura de costos) que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos son explicados por (Osterwalter, 2011) de la siguiente manera:

En el primer módulo se encuentran los segmentos de mercado los cuales se definen en diferentes grupos tales como por necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente
- su índice de rentabilidad es muy diferente
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

El segundo modulo es la propuesta de valor que describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Estos productos y servicios buscan solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los

clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica adicional.

Los canales de comunicación, distribución y venta son el tercer módulo los cuales establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales de comunicación, distribución y venta tienen cinco fases distintas

1. Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.
2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
3. Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
4. Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
5. Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales los cuales pueden ser directos como un equipo comercial interno o un sitio web o

incluso pueden ser indirectos como, por ejemplo, una tienda propia o gestionada por la empresa, los canales de socios comerciales son indirectos y abarcan opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de los socios.

El cuarto módulo se describen los diferentes tipos de relaciones con los clientes que establece una empresa con cada segmento de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El quinto módulo se refiere a la fuente de ingresos que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben saber el valor por el cual están dispuestos a pagar en cada segmento de mercado para poder crear una o varias fuentes de ingresos. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales:

1. Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas: Lista de precios fija Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales, Según características del producto El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor, Según segmento de mercado El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado, Según volumen El precio depende de la cantidad adquirida.
2. Dinámico Los precios cambian en función del mercado: Negociación El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación, Gestión de la rentabilidad El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión), Mercado en tiempo real El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda, Subastas El precio se determina en una licitación.

En el sexto modulo se describen los recursos o activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes los cuales pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios. Los recursos se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.
- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

El séptimo módulo describe las actividades más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

En el octavo módulo se describen las redes de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos

y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las alianzas son creadas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Empresas conjuntas: para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

1. Optimización y economía de escala La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
2. Reducción de riesgos e incertidumbre Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
3. Compra de determinados recursos y actividades Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para

obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Por último, se encuentran las estructuras de costos que describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos:

1. Según costos: donde el objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
2. Según valor: prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus agradables instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costos:

- **Costos fijos:** Este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- **Costes variables:** Este tipo de costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
- **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

2.2.2 El Método DAFO o FODA.

Es una herramienta basada en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para diagnosticar la situación estratégica en relación con el entorno en el que se desarrolla la actividad. El análisis FODA es una herramienta simple, eficaz y de utilidad para la toma de decisiones estratégicas (Ponce, 2007).

El análisis FODA también es conocido como un marco utilizado para evaluar la posición competitiva de una empresa y para desarrollar la planificación estratégica. El análisis FODA evalúa factores internos y externos, así como el potencial actual y futuro. Un

análisis FODA está diseñado para facilitar una mirada realista, basada en hechos y basada en datos de las fortalezas y debilidades de una organización, iniciativas o dentro de su industria.

Este análisis FODA ayuda tanto con la planificación estratégica como con la toma de decisiones, ya que presenta oportunidades a la empresa como un puente con visión de futuro para generar alternativas estratégicas. Los factores internos son las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas son las características que le dan al negocio la ventaja competitiva, mientras que las debilidades son características que una empresa necesita superar para mejorar su desempeño. Los factores internos incluyen: Cultura de la empresa, Imagen de empresa, Eficiencia operacional, Capacidad operacional, Conocimiento de la marca, Cuota de mercado, Recursos financieros, Personal clave y Estructura organizativa entre otros.

Los factores externos son las oportunidades y amenazas para la empresa. Las oportunidades son elementos que la empresa ve en el entorno externo que podría perseguir en el futuro para generar valor. Las amenazas son elementos del entorno externo que podrían impedir que la empresa logre su objetivo o su misión o cree valor. Los cambios en el entorno externo pueden deberse a: Cambios sociales, Clientes, Competidores, Ambiente económico, Regulaciones gubernamentales, Proveedores, Socios y tendencias del mercado entre otras (Ponce, 2007). El análisis se realiza en una matriz de cuatro o cuatro celdas. El resultado del análisis permite a la empresa decidir si debe proceder y, de ser así, elaborar un plan estratégico.

Las fortalezas se ingresan en el cuadrado superior izquierdo de la matriz. Son esencialmente las ventajas competitivas que posee la empresa e incluyen los recursos únicos

a los que tiene acceso, los procedimientos operativos que ha perfeccionado, las tecnologías que posee y su punto de venta único. Algunos ejemplos son marcas sólidas, popularidad, ventajas de costos, patentes y acceso a recursos naturales raros.

Las debilidades ocupan el cuadrado superior derecho. Son los factores que colocan al negocio en desventaja frente a la competencia. La falta de ciertas fortalezas podría incluso ser una debilidad. La percepción de los demás también es importante. Por ejemplo, una mala reputación entre los clientes podría ser perjudicial para una empresa y definitivamente es una debilidad. Conocer sus propias debilidades permite a una empresa identificar los factores que debe evitar al elaborar planes estratégicos si no puede convertirlos en fortalezas.

Las oportunidades, que se enumeran en el cuadro inferior izquierdo, indican factores externos que la empresa puede aprovechar. Las tendencias relacionadas con el negocio podrían contarse como oportunidades, al igual que los cambios en las políticas y regulaciones gubernamentales. Los cambios sociales y los cambios demográficos también pueden ser fuentes de oportunidades, junto con las nuevas tecnologías, la relajación de las regulaciones y los clientes insatisfechos de la competencia. Las empresas pueden construir sus planes estratégicos en torno a las oportunidades.

Las amenazas se ubican en el cuadrado inferior derecho reflejando los desafíos que podría enfrentar una empresa. Aquí puede encontrar una consideración que también se ha incluido como una oportunidad: nuevas tecnologías, por ejemplo. El endurecimiento de las regulaciones, los cambios en las demandas de los consumidores, los productos más nuevos y un panorama competitivo cambiante pueden plantear desafíos (Barragán & González, 2010).

El análisis FODA se puede aplicar a nivel organizativo general, a nivel de segmento empresarial o incluso a nivel de producto. Los resultados pueden variar en cada nivel, por lo que es importante decidir a qué nivel aplicarlo desde el principio. El análisis FODA no tiene por qué limitarse a las empresas. Es útil en cualquier escenario, incluidos los asuntos personales, que requiera un análisis del entorno para tomar una decisión.

2.2.3 El Método PEST.

Es una herramienta utilizada para medir el potencial y la situación del mercado indicando un crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra un negocio. El análisis PEST utiliza cuatro factores (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) los cuales, permiten entender, presentar, discutir y tomar decisiones (Álvarez & Viltard, 2016).

Desarrollado por el profesor de Harvard Francis Aguilar en 1967, el análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar amenazas y oportunidades para el negocio. El objetivo principal del análisis PEST es comprender qué fuerzas externas pueden afectar la organización y cómo esos factores podrían crear oportunidades o amenazas para su negocio. El análisis PEST le ayuda a comprender las influencias externas actuales en la empresa para que pueda trabajar en hechos en lugar de suposiciones. Ayuda a identificar qué factores podrían cambiar en el futuro, así mismo, sirve para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades para seguir siendo competitivo, generando un escenario positivo para desarrollar una mejor estrategia a largo plazo (Yüksel, 2012).

PEST es particularmente útil para comprender el entorno general del mercado. Cuantas más amenazas o factores de riesgo haya en el mercado, más difícil será hacer negocios. Al analizar las fuerzas del mercado en juego, la organización podrá ser más estratégica en su planificación y toma de decisiones. Además, el análisis PEST ayuda a las organizaciones a planificar proyectos e iniciativas estratégicamente para que los directivos solo se concentren en los proyectos que tienen mayores posibilidades de éxito (Yüksel, 2012). También le brinda las herramientas para pronosticar cambios para que pueda crecer la organización con esos cambios en lugar de trabajar contra ellos.

Para realizar un análisis PEST se requiere ejecutar los siguientes pasos:

1. Considere los factores PEST que podrían afectar su negocio. El primer paso es investigar y recopilar tanta información sobre las influencias externas de la organización como sea posible. Conseguir la ayuda de otros líderes o gerentes en el negocio para asegurarse de tener un conjunto de datos completo. Hacer una lluvia de ideas y recopilar datos, considerando la siguiente lista de ejemplos de PEST para guiar la investigación:

Factores políticos: Los factores políticos analizan cómo las regulaciones legales y gubernamentales, así como el clima político, pueden afectar la libertad de operación de su organización y su rentabilidad final.

- Próximas elecciones locales, estatales o nacionales
- Principales candidatos políticos y sus opiniones sobre diferentes políticas
- Regulación gubernamental de la industria o la competencia.
- Políticas comerciales (por ejemplo, aranceles, acuerdos comerciales actuales o futuros, etc.)

- Nivel de corrupción o crimen organizado en su región o país
- Restricciones de importación
- Políticas de comercio electrónico
- Protecciones para consumidores y empleados
- E: factores económicos

La economía tiene un impacto significativo en cualquier negocio. Considere los siguientes factores económicos que podrían influir en sus operaciones comerciales:

- Estabilidad económica actual
- Tasas de crecimiento e inflación proyectadas
- Tasas de interés
- Políticas fiscales
- Hábitos del consumidor y estabilidad financiera
- Tasa de desempleo y competencia por puestos de trabajo
- Acceso a crédito (personal y comercial)

Factores socioculturales: Los factores socioculturales consideran la composición de la población y los datos demográficos de su objetivo para comprender qué tan bien su empresa puede competir en el mercado. Estos factores pueden incluir la distribución por edad, las actitudes culturales y las tendencias en el lugar de trabajo o el estilo de vida. A medida que analiza el mercado, considere cómo los siguientes factores podrían afectar a su organización:

- Crecimiento demográfico y demografía
- Turnos generacionales
- Hábitos y valores del consumidor (p. Ej., Centrarse en la calidad del producto o el respeto al medio ambiente)
- Tamaño y estructura de la familia

- Estilos de vida de los consumidores
- Tasas de inmigración
- Actitudes hacia el trabajo

Factores tecnológicos: Este paso considera la función y el desarrollo específicos de la tecnología en una organización y la industria, así como las tendencias y usos tecnológicos más amplios que afectan a la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, una de las formas en que los cambios tecnológicos han afectado a la fuerza laboral es aumentando el acceso y la disponibilidad de oportunidades de trabajo remoto. Estos cambios tienen consecuencias de gran alcance para el futuro del trabajo y afectarán la forma en que las organizaciones estructuran sus negocios y empleados (Betancourt, 2018).

- El acceso de la organización a nuevas tecnologías
- El acceso de la competencia a la tecnología
- Tasa de cambio tecnológico
- Evolución de la infraestructura
- Investigación gubernamental o institucional

2.2.4 Costos de la Cadena Logística.

Para llevar a cabo una exportación exitosa las empresas tendrán de presente los costos logísticos que implica llevar el producto al destino objetivo los cuales comprenden según Mondragón (2017) son:

- Flete Internacional: Costo de movilizar el producto por un medio de transporte el cual puede ser por vía marítima, aéreo o terrestres si es entre países. El costo tendrá una variación dependiendo del peso o volumen del producto a exportar.

- Embalaje: Está directamente relacionado con la protección que tendrá el producto cumpliendo con la normatividad y leyes del país a exportar para que llegue intacto a su destino.
- Marcado y rotulado: La manera como identificaran en el destino la carga, permitiendo la localización en las bodegas, para esto existes diferentes tipos de marcado tales como “Marcas de Expedición” (datos necesarios para la entrega, comprador, destino, país, dirección etc.), “Marcos Informativos” (información sobre el producto y deben estar separadas por las marcas de expedición) y “Marcas de manipuleo” (son las instrucciones básicas del producto).
- Estiba: Costo por acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte interno.
- Costo de documentación: Documentos exigidos por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). para poder exportar tales como certificado de origen, permisos y autorizaciones, certificados de calidad entre otros.
- Almacenaje: Pago por el depósito temporal, donde se almacena el bien o producto por el tiempo que la empresa emplea realizando los trámites ante la aduana hasta que el transporte principal arribe a puerto, aeropuerto o terminal terrestre, para ser embarcada la mercancía.
- Aduanas: Pago realizado al agente aduanero por realizar la elaboración de la declaración de aduanas y los respectivos trámites ante la administración de Aduana.
- Manipulación en puerto o aeropuerto: Costo por el cargue y descargue del bien o producto a los agentes intermediarios.
- Seguros: El pago por asegurar la mercancía contra los diversos riesgos a los cuales está expuesto el producto, en cualquiera de sus etapas de cargue/descargue, estancia y transporte.
- Costos Bancarios: Costo por las comisiones, intereses y demás costos financieros por la intermediación de las entidades bancarias.

2.2.5 Términos de Negociación Internacional – INCOTERMS.

Normas aceptadas y reconocimiento internacional cuya función principal es definir las obligaciones, los riesgos y los costos entre las partes (Vendedor / exportador y comprador / importador), los cuales años tras año presentan cambios y que su importancia más relevante constituye la actualización permanente por parte de la organización (Salguero, 2019).

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) emitió la versión para el 2020, Con esta nueva versión se desarrollaron unas “notas explicativas para usuarios” de cada uno de los términos, facilitando la comprensión y buscando responder a algunas preguntas tales como cuándo se debe usar, cuándo se transfiere el riesgo y cómo se asignan los costos entre el vendedor y el comprador, entre otras.

Se establece un nuevo orden de las obligaciones para vendedor y comprador buscando que las partes en una negociación al momento de decidir qué Incoterms escoger tengan mayor comprensión y de esta forma se seleccione el término adecuado. (Instituto nacional de contadores publicos, 2020).

Las siete reglas de Incoterms® 2020 para cualquier modo de transporte son:

EXW - Ex Works (insertar lugar de entrega)

FCA - Free Carrier (Inserte el lugar de entrega convenido)

CPT - Transporte pagado hasta (inserte el lugar de destino)

CIP - Transporte y seguro pagados hasta (inserte el lugar de destino)

DAP - Delivered at Place (inserte el lugar de destino convenido)

DPU - Entregado en lugar descargado (inserte el lugar de destino)

DDP - Delivered Duty Paid (Insertar lugar de destino) (Procolombia, 2020).

Para transporte marítimo:

Free Alongside Ship (FAS)

Free On Board (FOB)

Cost and Freight (CFR)

Cost, Insurance, and Freight (CIF) (Procolombia, 2020).

2.2.6 Normas en Colombia para exportar vegetales frescos, semillas y especies ornamentales, incluyendo flor cortada y follaje.

Mediante la resolución ICA 448 de 2016 se establecieron los requisitos para exportar frutas y vegetales frescos desde Colombia (ICA, 2016), Cualquier empresario que desee exportar frutas y vegetales frescos debe dar cumplimiento según la normatividad explicados en la indicada resolución.

2.2.7 Análisis Financiero.

El análisis financiero se define como un proceso de recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa. Esto implica el cálculo e interpretación de tendencias, indicadores y estados financieros, los cuales permiten diagnosticar la situación actual de la empresa (Prieto, 2010).

2.2.8 Herramientas del Análisis Financiero.

Es la información que sirve como punto de partida para el análisis financiero. El analista, dependiendo de su ubicación externa o interna de la empresa cuenta con una serie de herramientas para el desarrollo de su análisis entre las cuales las más importantes según (Prieto, 2010) son las siguientes:

- Los estados financieros básicos suministrados o publicados por la empresa se debe tomar por lo menos los correspondientes a los tres últimos años.
- La información complementaria sobre sistemas contables y políticas financieras, especialmente lo referente a: Estructura de costos, Discriminación de costos fijos y variables, Sistemas de valuación de inventarios, Formas de amortización de diferidos, Costos y forma de pago de cada uno de los pasivos, Métodos utilizados en la depreciación.
- Algunas de estas informaciones se encuentran, por lo general, en las notas o comentarios a los estados financieros.
- La información adicional que suministre la empresa sobre diferentes fases del mercado, la producción y la organización.
- Las herramientas de la administración financiera tales como: Evaluación de proyectos, Análisis del costo de capital, Análisis del capital de trabajo.
- Las matemáticas financieras como disciplina básica en toda decisión de tipo financiero o crediticio.
- La información de tipo sectorial que se tenga por estudios especializados o por el análisis de otras empresas similares.
- El análisis macroeconómico sobre aspectos como producción nacional, política monetaria, sector externo, sector público etc.

2.2.9 Análisis interno y externo.

El principal objetivo del análisis financiero debe ser el de recopilar la información más relevante sobre la situación de la empresa tanto internamente como externo. El análisis interno se enfoca en los libros y registros detallados de la compañía y se puede comprobar toda la información relativa al negocio, en sus partes financieras y no financieras. Por lo general, este análisis puede ser requerido por la administración de la empresa y por organismos del gobierno con capacidad legal para exigir detalles y explicaciones sobre la información. Por otra parte, el análisis externo es aquel en el cual no se tiene acceso a la totalidad de la información de la empresa y, por lo tanto, se debe realizar una evaluación y obtener conclusiones con la poca información que sea suministrada o se encuentre publicada (Prieto, 2010).

2.2.9.1 Análisis horizontal y vertical.

El Análisis Vertical es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un balance general o un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo (Prieto, 2010).

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados de resultados de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo. Al iniciar este análisis lo más importante

es determinar que variaciones, o que cifras merecen especial interés y cuáles no, entonces se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas (Prieto, 2010).

2.2.10 Indicadores financieros.

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero, quienes señalan los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias que incurren positivamente en las proyecciones financieras (Prieto, 2010).

Los indicadores más utilizados en los análisis financieros son los siguientes:

- **Indicadores de liquidez:** Surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- **Indicadores de endeudamiento:** Tienen por objeto medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.
- **Indicadores de actividad:** llamados también indicadores de rotación, los cuales tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos. Los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal manera que no conviene mantener activos improductivos.
- **Indicadores de rendimiento:** Son denominados también indicadores de rentabilidad, los cuales sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos.

2.2.11 Plan de Exportación.

La exportación es una actividad significativa dentro de los negocios internacionales y consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país

al que pertenece el oferente. Tener un negocio de alcance internacional representa oportunidades, riesgos y un conjunto de actividades para desenvolverse en el contexto global.

El plan de exportación es una guía que le muestra al empresario hacia dónde debe dirigir su esfuerzo exportador, y cómo competir con sus productos y servicios en el mercado internacional. Es uno de los documentos más complejos de la planeación estratégica, por lo que, la empresa forma parte activa en los factores del entorno internacional. Para que el desarrollo del plan exportador sea óptimo para la empresa se requiere tanto del conocimiento de las capacidades propias como de las características y situaciones presentes en el mercado internacional (Prieto, 2010).

2.2.11.1 *Elementos del plan de exportación.*

Según Lerma y Márquez (2010) los elementos de un plan de exportación eficaz son: visión y objetivos, la metodología, mezcla de marketing, información interna y del mercado de su entorno:

- Definición de lo que la empresa desea en la exportación a partir de la definición de la visión y objetivos.
- Metodología que se habrá de utilizar para desarrollar el plan y para hacer la investigación respectiva.
- Análisis de los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción, agregando proceso, personal y ambiente físico para exportación de servicios), obviamente enfocados al esfuerzo exportador. No se debe olvidar que el plan de exportación es, en esencia, un plan de marketing preparado para la promoción, venta y comercialización de la oferta de la empresa, cuando el mercado meta está fuera de las fronteras del propio país.

- Información interna respecto a las potencialidades y potencial de la organización para lanzarse a la conquista de mercados en el exterior.
- Información del mercado meta y su entorno: las regulaciones aplicables a los procesos de exportación-importación y la logística requerida y aplicable.

2.2.12 Capacidad de oferta exportable.

Según Arce y Condor (2019) una oferta exportable no sólo significa contar con los volúmenes solicitados por el importador o con un producto acorde con las exigencias del mercado de destino, sino que implica mucho más. Las empresas deben contar con cuatro componentes que se encuentran interrelacionados:

1. **Capacidad física:** Esto se refiere a la capacidad instalada con la que se cuenta para atender la demanda reduciendo cualquier contratiempo, considerando insumos, tecnología y volúmenes de producción para cumplir con los requerimientos de los clientes.
2. **Capacidad económica:** Se refiere a la posibilidad de solventar la actividad de exportación y el costo que implica este proceso, apoyado en la capacidad de utilizar recursos propios o de terceros, ajustándose a las condiciones de un entorno competitivo.
3. **Capacidad financiera:** Se refiere a la capacidad de endeudamiento para cubrir una necesidad de recursos a través de terceros.

4. Capacidad de gestión: Es el grado de capacidades y habilidades que debe contar la persona responsable del área de exportación para organizar, planificar, dirigir y controlar una estrategia de internacionalización.

2.3 Estado Del Arte

Tabla 1

Estado de arte

Autor	Título	Fecha	Metodología	Objetivos	Resultado
Almeyda, Ivonne Rueda, Sergio	Estudio de factibilidad de exportar la confección santandereana a la república de Venezuela, y Perú	2005	Descriptiva	Realizar un Estudio de Factibilidad para la exportación a la república de Venezuela y la republica del Perú de la confección santandereana, mediante el uso de variables macroeconómicas como mecanismos de evaluación y comparación, a fin de determinar la viabilidad del mercado objetivo desde el punto de vista de la rentabilidad y el riesgo.	Gracias al modelo econométrico que relaciona las exportaciones de calzado colombiano con las variables macroeconomías se tiene que: como se pensaba a priori las variables tasa de apertura exportadora, PIB de ecuador y deuda pública de ecuador se comportan de manera directa con las exportaciones; mientras que variables como la TRM de Colombia, superávit público de ecuador el índice de precios de ecuador se comporta de manera inversa
Francisco, Arias Ernesto, Suarez	Comportamiento de las exportaciones de limón persa al mercado de los Estados Unidos	2016	Exploratorio	El presente trabajo busca analizar el comportamiento de las exportaciones de limón persa, también conocido como limón Tahití al mercado de los Estados Unidos durante el periodo 2011-2015, el cual se destaca como el	El limón persa (Tahití) es la variedad de mayor demanda por el consumidor de EE. UU., siendo México el principal proveedor con una participación de 98% de las importaciones de este país y dónde países como Guatemala y Colombia presentan posibilidades para crecer en este mercado a pesar de su participación

Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte

Autor	Titulo	Fecha	Metodología	Objetivos	Resultado
				principal mercado a nivel mundial	marginal; logrando en todos los casos un precio entre cuatro y seis veces superior al promedio rural en el mercado de los EE. UU.
<p>Menacho López, Hilda Viviana</p> <p>Oscanoa Ramos, Angela Margot</p> <p>Viza Ramos, Jesús Isidro</p>	<p>Plan de Negocios: Exportación de Limón Sutil a EE. UU.</p>	2018	Cualitativo	<p>1. Consolidar como proveedores habituales del limón sutil a EE.UU. aprovechando los meses de contra estacionalidad. 2. Incrementar la venta en 10% en un año.3. Ingresar al mercado de EE. UU. con la marca CITRUS FRESH es un nombre fácil de pronunciar y entender, tendrá etiquetas en las cajas de embalaje de 10kilos.4. Desarrollar una cadena de abastecimiento eficiente y dinámica con los productores del limón peruano.</p>	<p>El Perú tiene una ventaja comparativa con respecto a competidores potenciales de otros países, ya que este puede producir limón sutil todo el año, en la zona norte del país por contar un suelo y clima apropiado para esta variedad de limón.</p>
<p>Vinasco Varela, carolina</p> <p>Gaviria Arana, Oscar Humberto</p>	<p>Plan exportador para la empresa frutas selectas del valle ltda. del municipio de Roldanillo, valle del cauca</p>	2017	Descriptiva	<p>Formular el plan exportador para la papaya de la empresa “Frutas Selectas del Valle Ltda.”, del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca. Realizar un diagnóstico para el proceso de exportación de la papaya de la empresa Frutas selectas del Valle.</p>	<p>A través del plan exportador, determinan que la empresa viene adelantando procesos para cumplir con las exigencias y requerimientos para internacionalizar los productos; con la utilización de herramientas de mercado y la información que existe en el Dane, Dian, determinan que hay un potencial de mercados objetivos para la comercialización del producto estudio, así como el potencial que tiene Colombia para convertirse en una despensa agrícola</p>
<p>Medina Agudelo, Juan Pablo</p> <p>Martínez Ortiz, Sergio Alejandro</p>	<p>propuesta de diseño del proceso de logístico para la exportación de limón Tahití desde el municipio de puerto López hacia el mercado estadounidense</p>	2020	Cualitativo	<p>Desarrollar una propuesta para los productores de Limón Tahití que responda a las necesidades logísticas y de internacionalización. Analizar el entorno económico, legal y logístico del mercado</p>	<p>El estudio determina la viabilidad logística para la exportación de Limón Tahití de los municipios de materia de estudio, identificando como problema central la falta de conocimiento y tecnicismo para llevar a cabo el proceso de exportación.</p>

Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte

Autor	Titulo	Fecha	Metodología	Objetivos	Resultado
				<p>de limón Tahití en la Vereda Puerto López, Villavicencio. Formular las estrategias sobre las cuales se debe implementar un modelo de DFI adaptado al modelo de negocio de Hacienda El Refugio Analizar el mercado del limón Tahití en materia legal, logística y fitosanitaria acoplado a las necesidades de Exportación hacia los Estados Unidos</p>	
<p>Mondragón Chávez, David Camilo</p>	<p>Plan de negocios de la empresa Aguahass, para exportar</p>	<p>2018</p>	<p>Mixto</p>	<p>Realizar el plan de negocios para determinar la viabilidad de la exportación de aguacate Hass de la empresa AguaHass, a Barcelona España Realizar un estudio de mercado.</p>	<p>El análisis determina la viabilidad de exportar aguacate Hass hacia Barcelona (España), de igual manera el estudio identifica un incremento constante en las exportaciones debido a su atractivo turístico y su consumo per cápita de 0,9 según los datos de comercio exterior del año 2018. Financieramente es viable, existe un superávit, en donde los ingresos son mayores a los gastos.</p>
<p>Martinez Padilla, Karen Patricia Iriarte Santiago, Andres Ivan</p>	<p>Análisis del potencial exportador de lima Tahití en fresco producida en el departamento de Bolívar.</p>	<p>2004</p>	<p>Descriptiva</p>	<p>Analizar y determinar el potencial agrícola del departamento de Bolívar para la producción de Lima Tahití, a través de la recolección, revisión de datos estadísticos y entrevista con personal especializado, para establecer las posibilidades reales que posee el sector para la exportación del producto.</p>	<p>Establecer un punto de partida para aquellas personas naturales o jurídicas interesadas en la producción, comercialización y exportación de la Lima Tahití. Las oportunidades en el sector agrícola son prometedoras y como tal impulsar proyecto para la exportación del producto.</p>
<p>Morales Nopo yahra, Milena Jackeline</p>	<p>Propuesta de un plan de exportación para el aprovechamiento de las oportunidades comerciales del</p>	<p>2016</p>	<p>Cuantitativo</p>	<p>Demostrar que la propuesta de un plan de exportación contribuye al aprovechamiento de las oportunidades</p>	<p>Del presente proyecto se determinó que existe demanda del producto en los mercados externos como Países Bajos, Alemania, entre otros, siendo el</p>

Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte

Autor	Titulo	Fecha	Metodología	Objetivos	Resultado
Saavedra Bazan, Cristian leonardo	jugo de limón de la empresa procesadora frutícola s.a. hacia el mercado de estados unidos 2016 – 2018			comerciales del jugo de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A hacia el mercado de Estados Unidos 2016 – 2018.	principal mercado Estados Unidos. Se concluyó en la oferta que entre los principales países exportadores del producto en primer lugar se encuentra Argentina que principalmente utiliza el limón Tahití para la producción del jugo, donde creció sus envíos a los mercados internacionales en los años (2014 – 2015) con un 85%, seguido por Arabia Saudita que exporta un promedio de 14 TM.

Fuente: Elaboración propia.

3. Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos de la investigación, como proceso a través del cual se da cumplimiento a los objetivos del proyecto y describir el método investigativo. El tipo de investigación es descriptivo, con enfoque cualitativo. Dentro de las aplicaciones cualitativas se encuentra el comprender a profundidad un fenómeno o comprender aquellas áreas donde se tiene poco conocimiento o inadecuada con el fin de aportar información descriptiva y comprender el contexto sobre aquello que se quiere investigar (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

Utilizando el método descriptivo como estrategia es posible identificar aquellos fenómenos y características (variables) para realizar una observación sistemática y las relaciones entre ellas, tal como ocurren en la realidad (comercio, empresas, etcétera). Para obtener datos se vale de estudios de campo, análisis de documentos. (Pimienta Prieto & de la orden Hoz, 2014). La información descriptiva pretende especificar las propiedades, características y perfiles de procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, recolecta datos y reporta información sobre diversos conceptos, variables, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

Tabla 2

Fases de la investigación

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos Disponibles
Determinar capacidad de oferta exportable de limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander.	Análisis de la capacidad de comercialización de la empresa y el mercado colombiano mediante la matriz PESTEL y DOFA.	2 meses	Ing. Financiero / Estudiantes	Finanzas, Producción, Organización, Mercado, Sector, Competencia, Entorno
Examinar los mercados de Republica Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander	Revisión documental para el análisis de factores macroeconómicos, estabilidad de la moneda, tipos de cambio, consumo de reportes, Informes, precio, distribución y presentación del producto, estadísticas de exportación del producto, competidores cercanos o compañías nacionales similares comercializando en los mercados seleccionados	1 mes	Ing. Mercados / Estudiantes	Passport Euromonitor International, Recursos Digitales, base de datos gubernamentales, acuerdos y tratados de libre comercio
Identificar características, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití a Republica Dominicana y Aruba de la empresa Jhon Walter Anaya S.A Bucaramanga Santander.	Búsqueda de las Normas Internacionales de medidas Fitosanitarias (NIMF) para la exportación de productos vegetales ante el ICA, acorde con las (resoluciones ICA 492 de 2008 - ICA 1806 DE2004), a través de una revisión documental en páginas oficiales, recursos digitales, bibliotecas en línea, bases de datos	2 meses	Negociador internacional / Estudiantes	Recursos Digitales / Páginas gubernamentales

Capítulo III. Metodología

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos Disponibles
Desarrollar estudio financiero que determine la viabilidad de la exportación del limón Tahití para Republica Dominicana y Aruba de la empresa Jhon Walter Anaya S.A Bucaramanga Santander.	Flujo de caja, Amortización, Proyectar costos y estados financieros, Hallar la TIR, VPN un análisis de los estados financieros de la empresa, del año 2015 al 2020.	2 meses	Ing. Financiero	Inversión, Costos, Producción y Proyecciones
Determinar el modelo de negocio para la comercializadora de productos agrícolas Jhon Walter Anaya en Bucaramanga Santander Colombia para la exportación de limón Tahití para Republica Dominicana o Aruba.	Aplicación del modelo canvas	1 mes	Magister en Adm Empresas / Estudiantes	Bases de datos, fuentes de información secundaria, manejo propio de los autores del trabajo de grado

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 2 Fases de la investigación, esta brinda información sobre las fases a ejecutarse en la investigación, permitiendo definir de manera más detallada cómo se llevarán a cabo las actividades e identificando las principales fuentes documentales de cada objetivo específico a continuación:

Por tratarse de un producto no estacionario (Limón Tahití), se realizará el análisis de la oferta del mercado, identificando aquellos factores externos, sobre los cuales no se tiene dominio, a través del análisis PESTEL, con el fin de determinar la capacidad de oferta de la empresa, así mismo la capacidad de comercialización del limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya, las cuales se someterán a un análisis DAFO/DOFA buscando señalar las amenazas, fortalezas, oportunidades y las debilidades que posee la empresa a la hora del cumplimiento de la demanda y tomar decisiones o plantear estrategias para aprovechar sus fortalezas y cubrir sus debilidades.

Se examinarán los mercados de República Dominicana y Aruba, a través de una revisión documental donde se recopilará la información relacionada con la exportación del limón Tahití, competidores nacionales e internacionales, consumo del producto, factores macroeconómicos, acuerdos y tratados de libre comercio, a través, de una revisión documental con base a recursos digitales, tales como Passport Euromonitor international, Legis Arancel Electrónico, Legis Comex; Informes nacionales del mercado y de exportaciones del producto, acuerdos y tratados de libre comercio de páginas oficiales como, por ejemplo, el ministerio de comercio exterior y turismo, DANE, Caricom, entre otros recursos documentales.

Para la identificación de las normas internacionales, los requisitos fitosanitarios, técnicos y legales del Instituto Colombiano Agrícola para la exportación del limón Tahití a

Republica Dominicana y Aruba, Según Hurtado (2008), a través de la técnica de revisión documental, se recolectará la información relacionada directamente para el manejo de buenas prácticas agrícolas en el control de plagas, enfermedades, grado de maduración, documentación, registros y trazabilidad, así como la presentación del producto, embalaje y gravámenes arancelarios.

Para desarrollar el estudio financiero que determine la viabilidad de la exportación del limón Tahití para Republica Dominicana y Aruba, se realizará a través de recopilación de la información contable, suministrada por la empresa objeto del estudio, con la cual se hará el estudio financiero de 2018 a 2020, el cual determinara el modelo de negocio para la empresa Jhon Walter Anaya.

Por último, para determinar el modelo de negocio para la exportación de limón Tahití hacia Republica Dominicana o Aruba, se considerará que aspectos son los más importantes, que recursos se necesitarán, los principales costos, recursos, proveedores, actividades y todo aquello enfocado en el desarrollo del proyecto, usando una herramienta bastante práctica y con gran éxito en el mundo como lo es el modelo Canvas.

Como se observa no se menciona la realización de un instrumento de medición, teniendo en cuenta los diferentes objetivos del presente trabajo, se pretende que la metodología cualitativa, sea el punto de referencia, para realizar el desarrollo del modelo de negocio que se espera implementar a futuro, a través de los primeros estudios que se denominan exploratorios, los cuales se van confrontando de manera permanente con los hallazgos; con los datos que van surgiendo de la revisión documental y la teoría que se va hallando. De esta manera se irá consolidando en el proceso mismo de la investigación, para obtener el resultado objeto del presente estudio.

4. Capítulo IV. Capacidad de oferta exportable de limón Tahití de la empresa

Jhon Walter Anaya S.A.

Jhon Walter Anaya S.A es una empresa santandereana fundada en 2008 en el municipio de Lebrija Santander, como empresa unipersonal. La empresa inicia labores mediante contratos asignados para el suministro de víveres, frutas y verduras para los hogares infantiles del municipio de Lebrija, y ventas al por mayor de productos agrícolas tales como limón, mandarina, naranja tangelo, guanábana entre otros productos de la región de Lebrija y sus alrededores.

A través de una ardua labor en el tiempo y por necesidades de ampliación a raíz de sus movimientos, la empresa se traslada a la central de abastos en Bucaramanga, inicialmente a la bodega 9 modulo 03 y posteriormente, debido al crecimiento abre su segundo punto en la bodega 8 modulo 79. Sus ventas anuales ante la DIAN y son aproximadamente entre 800 y 900 millones anuales, siendo la cadena de almacenes de grandes superficies Olímpica su principal cliente nacional y en materia local, el mercado se trabaja a través de los puntos de acopio.

Los promedios en toneladas que la empresa comercializa mensualmente son:

- Mandarina: 10 toneladas
- Limón: 15 toneladas de limón
- Guanabana: 15 toneladas
- Aguacate choquette: 10 toneladas
- Tangelo: 5 toneladas
- Maracuya: 5 toneladas

4.1 Análisis del sector de cítricos limón Tahití

4.1.1 Panorama mundial

El limón Tahití es una fruta básica cítrica omnipresente que se ha convertido en un pilar en los estantes de las tiendas de comestibles en todo el mundo. La dinámica del comercio internacional ha cambiado drásticamente durante la última década y es probable que siga cambiando. La situación en el mercado global está fuertemente determinada por los altos precios en Estados Unidos. Los exportadores de países como México, Guatemala y Colombia prefieren este mercado como destino de su fruta, ya que en Estados Unidos los precios son aproximadamente el doble que en el mismo período del año pasado (2019). Esta elección por parte de los países productores también tiene un impacto en el mercado europeo, pero en realidad esto puede ser bueno para los comerciantes europeos, ya que Brasil había estado enviando enormes volúmenes al continente durante varias semanas, con la consiguiente caída de precios. La oferta del país sudamericano se ha reducido y, por tanto, los precios deberían recuperarse. Además, las próximas semanas serán cruciales para los productores israelíes, ya que el clima podrá hacer o deshacer la próxima temporada (Europartners, 2021).

Desde la disminución de los volúmenes en los países de origen tradicionales hasta el aumento de la demanda en países con clases medias en crecimiento como China, el comercio del limón Tahití está evolucionando a un ritmo rápido. Para satisfacer la creciente demanda, los países latinoamericanos han aumentado drásticamente la producción. casi todos los países productores de limón de la región han experimentado un aumento de los superávits de importación y exportación (Portalfruticola, 2020).

Dado que el limón Tahití se puede producir durante todo el año en países del trópico como Colombia, es posible abordar el mercado de invierno tanto en Estados Unidos como en Europa y lograr expandir la exportación de la fruta. Colombia y otros exportadores emergentes están en una situación ideal para aprovechar las fluctuaciones actuales en los mercados mundiales del limón Tahití. Con el aumento del consumo en China, la disminución de la oferta en América del Norte y un apetito saludable por esta fruta en Europa, estos países podrían emerger como productores de limón de gran potencia.

El suministro de limón de Tahití suele ser alto en abril. Sin embargo, la disponibilidad de la fruta es limitada, insuficiente para satisfacer las demandas del mercado global y las exportaciones. Por tanto, los precios han ido aumentando. En México, el mercado se encuentra actualmente en un punto de inflexión entre temporadas, como suele ocurrir en abril. La oferta de Brasil está cayendo, mientras que los volúmenes mexicanos aumentan lentamente. Eventualmente, el precio en los EE. UU. caerá después de un período de precios altos. En México, el clima parece seguir sus patrones habituales. Hace dos años, los precios subieron a niveles altos luego de que fuertes huracanes azotaran la zona (Orjuela, Reyes, & Méndez, 2020). A continuación, se muestra la participación global de limón Tahití.

Tabla 3

Participación del mercado mundial del limón Tahití 2020.

Lugar	País	Participación en el valor de las exportaciones 2020	Participación en el valor de las exportaciones 2020
1	España	28,06%	1.03B
2	México	14,65%	538.60M

3	Sudáfrica	10,67%	392.38M
4	Países Bajos	8,96%	329.38M
5	Argentina	5,46%	200.78M
6	Estados Unidos de América	5,04%	185.29M
7	China	4,65%	171.10M
8	Brasil	3,78%	138.96M
9	Chile	3,49%	128.27M
10	Turquía	2,75%	101.04M

Fuente: (TRIDGE, 2021).

La tabla 3 permite evidenciar que el mayor exportador de esta fruta es España, seguido de México, donde se presentan estaciones y su producción no es constante en los 12 meses del año. Los países exportadores del trópico como Colombia, están comenzando la campaña exportadora cuando los precios en los EE. UU. Están llegando a su punto máximo. En consecuencia, no es sorprendente que los exportadores estén tratando de tomar una parte de ese mercado. Estos exportadores hasta ahora han tenido poco respeto por el mercado europeo, y solo unas pocas empresas exportan la fruta a ese continente. Se espera que la temporada comience un poco antes. El año pasado, los precios se mantuvieron en un nivel aceptable durante toda la temporada y el mercado espera que esa tendencia continúe.

Dada la presión del mercado y los altos precios en EE. UU, la demanda de este cítrico es pequeña. Se espera que esto cambie pronto, ahora que el volumen disponible está aumentando. Se espera que la oferta crezca cada semana y que el volumen alcance su punto máximo entre junio y agosto de 2021. Actualmente, la oferta proviene de todas las regiones de México, desde Veracruz hasta Michoacán. El volumen es estable. El color y la vida útil de la fruta también son buenos. En unas semanas, hacia finales de mayo / principios de junio, el calor empezará a jugar un papel y esto se hará visible en la calidad.

4.1.2 Panorama local

A más de cien mil toneladas asciende la producción anual de Limón Tahití en Colombia según los registros del Ministerio de Agricultura y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y de acuerdo con la Asociación Hortifrutícola de Colombia (Asohfrucol), la mayoría de esta producción se concentra en Santander, Eje Cafetero, Tolima, los Llanos Orientales y algunos cultivos en la costa Caribe (ver figura 4), con rendimientos promedio de 19 toneladas por hectárea sembrada (Agronet, 2019).

Figura 4

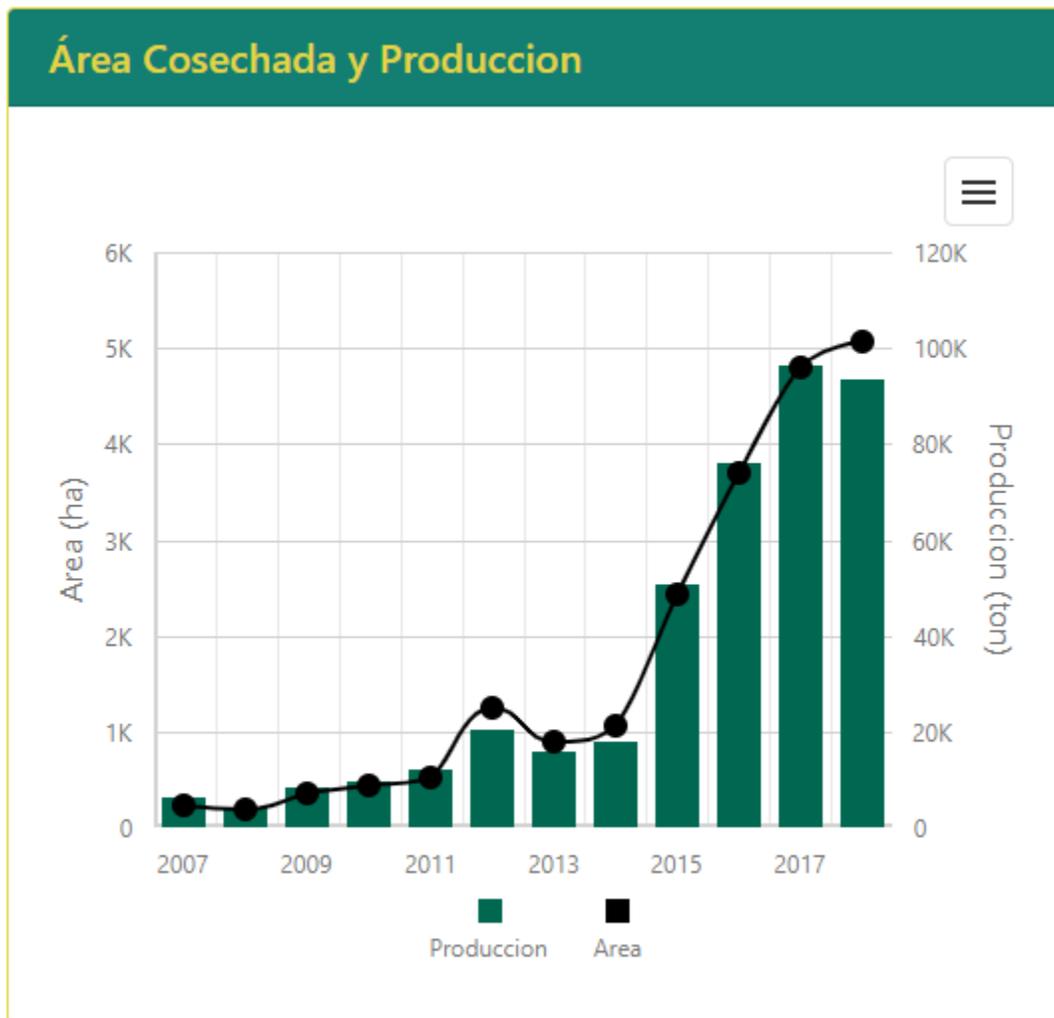
Participación principales departamentos productores de cítricos en 2017.



Fuente: (MINAGRICULTURA, 2018).

Figura 5

Área cosechada y producción Limón Tahití 2007-2017.



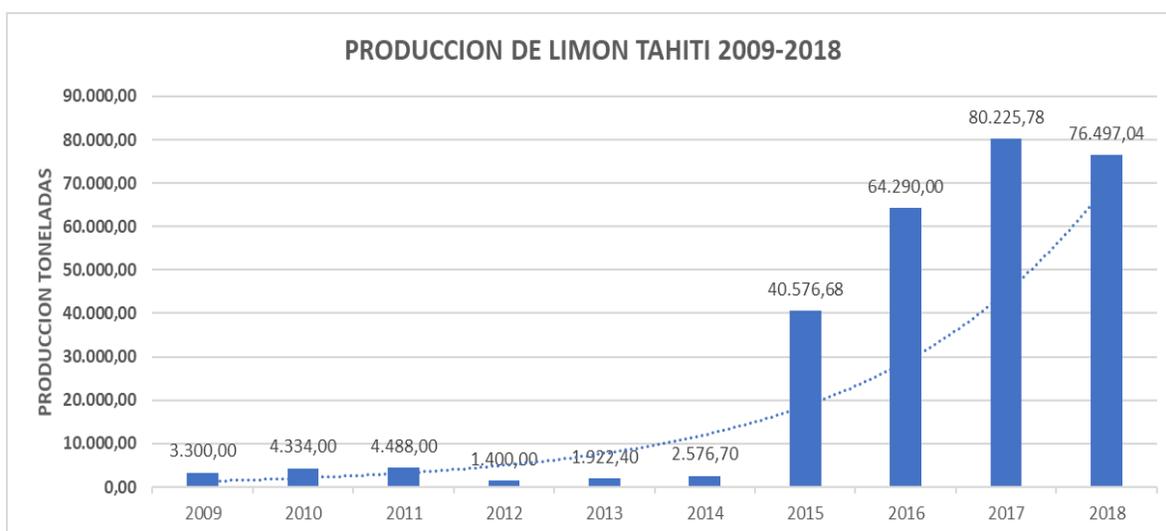
Fuente: (Agronet, 2019).

El departamento de Santander ocupa el primer puesto en la producción de Limón Tahití, pues cada año, cosecha cantidades entre las setenta y ochenta mil toneladas de este cítrico (ver figura 5) variedad con una participación de 80,3% en 2017 y 83% en 2020

(González, 2018; ICA, 2021). De acuerdo a datos de Agronet, la producción nacional de Limón Tahití ha presentado un incremento vertiginoso pues se pasó de 3.300 toneladas en 2009 a 76.500 en 2018, lo que representa un incremento porcentual del 2218% en nueve años (ver figura 6).

Figura 6

Producción Nacional de Limón Tahití 2009-2018.



Fuente: (Agronet, 2019).

Santander es una región productora, ya que posee suelos con textura franco arenoso y climas propicios para que se den cultivos con altos rendimientos de producción de Limón Tahití. Haciendo que las empresas santandereanas pueden enfocarse en construir una estrategia competitiva partiendo, según Michael Porter (Hernández L. , 2002), “del diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos”. Estas actividades llevarán a crear una base que marcará la diferencia y fortalecerá la capacidad productora constante, con la cual se podrán ofrecer variedades de oferta con calidad (Aguilar, et al., 2019).

Además, según Hernández A., et al. (2015), la principal región exportadora es Lebrija (Santander), de la que se estima que la fruta obtiene buena calidad debido a las condiciones ambientales de la región y a las prácticas de manejo de los productores para mejorar la exposición de los frutos a la luz (con raleo de frutos y podas), obteniendo el color verde intenso deseado. El principal municipio exportador es Lebrija (Santander), por tener el clima y temperaturas promedio entre los 22 y 30 grados, así como los suelos propicios, sumado a las buenas prácticas (con raleo de frutos y podas), producto de una curva de aprendizaje de muchos años hacen que el limón de esta región sea de un color verde intenso deseado y de carcasa resistente que permite almacenarlo para viajes largos (MINAGRICULTURA, 2018).

4.1.3 Análisis PESTEL

La herramienta PESTEL se utiliza para analizar y monitorear los factores macro-ambientales o externos que pueden tener un impacto profundo en el desempeño de una organización. Esta herramienta es especialmente útil al iniciar un nuevo negocio o ingresar a un mercado extranjero como lo es el caso de la comercializadora Jhon Walter Anaya. Para proporcionar una comprensión clara de una situación y los factores internos y externos relacionados, este análisis se complementa con la matriz DOFA que se presenta en el numeral siguiente. A continuación, se relacionan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de la actividad de la comercializadora Jhon Walter Anaya.

Tabla 4

Matriz PESTEL.

Factores Externos	Situación/variable	Oportunidad	Amenaza
Políticos	Inestabilidad del gobierno		X
	Nivel de corrupción alto		X
	Políticas fiscales inestables		X
	Libertad de prensa estable	X	
	Regulación gubernamental estable	X	
	Participación del gobierno en sindicatos y acuerdos		X
	Tasas de participación de votantes	X	
	Cantidad de protestas gubernamentales		X
	Gastos de defensa		X
	Relaciones bilaterales	X	
	Regulación / restricciones de importación-exportación	X	
Control comercial	X		
Económicos	Tasa de crecimiento económico		X
	Tasa de interés	X	
	Tasa de inflación		X
	Tipo de cambio	X	
	Disponibilidad de crédito	X	
	Nivel de renta disponible	X	
	Propensión de las personas a gastar		X
	Déficits presupuestarios del gobierno		X
	Tendencia del producto interno bruto		X
	Tendencia de desempleo		X
Fluctuaciones en los precios		X	
Sociales	Tamaño de la población y tasa de crecimiento	X	
	Tasas de natalidad	X	
	Tasas de inmigración y emigración	X	
	Tasas de esperanza de vida	X	
	Distribución de edad	X	
	Distribución de la riqueza		X
	Clases sociales	X	
	El ingreso per cápita		X
	Tamaño y estructura de la familia		X
	Estilos de vida		X
	Conciencia de la salud		X
Actitud hacia el gobierno		X	

	Actitud hacia el trabajo	X	
	Hábitos de compra	X	
	Preocupaciones éticas	X	
	Normas y valores culturales	X	
	Niveles de delincuencia		X
	Actitudes hacia el ahorro		X
	Actitud hacia la inversión		X
Tecnológicos	Ausencia de incentivos tecnológicos		X
	Automatización	X	
	Actividad de I + D	X	
	Cambio tecnológico		X
	Acceso a nuevas tecnologías		X
	Nivel de innovación		X
	Conciencia tecnológica	X	
	Infraestructura de Internet	X	
	Infraestructura de comunicación	X	
Ciclo de vida de la tecnología	X		
Ecológicos	Ausencia de estaciones	X	
	Clima	X	
	Políticas ambientales	X	
	Cambio climático		X
	Presiones de las ONG		X
	Pocos desastres naturales	X	
	Baja contaminación del aire y del agua	X	
	Normas de reciclaje	X	
	Actitudes hacia los productos ecológicos	X	
Apoyo a las energías renovables	X		
Legales	Leyes antimonopolios	X	
	Leyes laborales	X	
	Leyes de protección al consumidor	X	
	Leyes de derechos de autor y patentes	X	
	Leyes de salud y seguridad	X	
	Leyes de educación	X	
	Leyes de protección al consumidor	X	
	Leyes de protección de datos	X	

Análisis por factor

En relación a los factores políticos, se tiene que de la comercializadora Jhon Walter Anaya está presente a nivel nacional y que espera expandir este mercado al mercado internacional. Como el limón se puede producir en cualquier entorno ambiental para la agricultura, no existe el riesgo de cambiar las regulaciones gubernamentales. Esto puede generar un escenario positivo para la exportación del limón hacia el mundo. Un área de preocupación es la tributación internacional, que genera el riesgo de exposiciones tributarias impredecibles. Al querer ingresar a otras regulaciones, se debe tener en cuenta la situación política del país a donde se desea ingresar. La marca debe asegurarse de que todas las políticas y directrices gubernamentales se sigan con diligencia.

Con relación a los factores económicos, la comercializadora Jhon Walter Anaya está buscando opciones para exportar el limón, en países centroamericanos. Esto presenta una gran oportunidad para que la comercializadora Jhon Walter Anaya aproveche los mercados de capital y crezca aún más. Como la comercializadora Jhon Walter Anaya sólo está presente en el mercado regional, la marca se enfrenta al riesgo de inestabilidad económica que podría afectar negativamente a la demanda de los consumidores, disminuir las ventas y las ganancias. Por lo tanto, las condiciones económicas adversas en un país podrían afectar las intenciones de exportación. Además, cualquier acción gubernamental, como el cambio de divisas o el control de precios, también puede afectar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Sobre los factores sociales, la comercializadora Jhon Walter Anaya debe ser reconocida y encontrar formas innovadoras de interactuar con los consumidores. La marca debe lanzar su campaña de promoción en los países a donde desea exportar buscando que los

clientes tengan un incentivo para hacer negocios con la comercializadora Jhon Walter Anaya. Así mismo, la marca debe tener en cuenta elementos diferenciadores para aprovechar las oportunidades para atender a clientes de diferentes clases, entornos sociales, regiones, etc. Por ejemplo, un primer segmento comprende personas con un estilo de vida ajetreado como estudiantes, empleados, mujeres trabajadoras, etc. El limón se vende listo para consumir. El segundo segmento comprende consumidores preocupados por la salud y donde el limón se ha posicionado cuidadosamente como una fruta con múltiples beneficios.

Ante los aspectos tecnológicos, la producción y comercialización de Limón Tahití permite la inclusión de nuevos elementos tecnológicos que pueden facilitar los temas de cultivo, recolección de la fruta, embalaje y transporte. Los avances en tecnología actualmente están a la mano de las empresas en nuestro país, lo cual se considera como una oportunidad para que la empresa Jhon Walter Anaya pueda incursionar en nuevos métodos y estudios de investigación y desarrollo para mejorar los procesos indicados anteriormente.

Sobre el factor ecológico, el cambio climático es una seria amenaza ambiental y esto podría afectar las intenciones de producción de la empresa. Por ejemplo, podría haber escasez de agua, un componente clave en el cultivo de Limón. Esto también podría conducir a una disminución de la demanda. Además, existe la posibilidad de que aumenten los precios de transporte y otros lo que puede afectar las condiciones en las que se produce el Limón. Si se crean Leyes relacionadas con la gestión del agua o la introducción de un impuesto al uso de agua o requisitos de este tipo, esto podría afectar negativamente el desempeño financiero del negocio debido a mayores costos y menor flexibilidad en las operaciones.

En temas de regulación y Leyes sobre la producción agrícola en el país, se entiende que se ha logrado una estabilidad duradera en este tópico específico, lo que determina que se trata de un aspecto o factor que genera confianza para las nuevas empresas que desean exportar sus productos. Es muy claro que se deben cumplir con todos los requisitos establecidos para tal propósito, aunque esto genere un detrimento patrimonial o fuertes inversiones de capital.

4.1.4 Análisis DOFA

Para conocer la situación actual la empresa, se planteó una matriz DOFA teniendo en cuenta los ámbitos económicos, social, político, para identificar el impacto que pueden llegar a tener al momento de realizar la internacionalización de la comercializadora, revisando la capacidad de la empresa, aspectos administrativos, operativos, financieros, oferta del producto entre otras. La matriz DOFA es una herramienta que permite examinar las características internas de la empresa con los factores externos con los que compite, siendo muy útil para que gestionar y planificar estrategias, a fin de crear mejoras para la organización en sus procesos identificando las diferentes falencias que esta pueda tener como también sus fortalezas.

Estructura de la matriz DOFA

- Las situaciones internas, las cuales se enfocan en los elementos de control fortalezas y debilidades.
- Las situaciones externas, las cuales se enfocan en los elementos no controlables oportunidades y amenazas.

El estudio realizado se centró en los factores prioritarios para el éxito buscado por la comercializadora.

Tabla 5

Matriz DOFA.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Cuenta con una capacidad de producción estable.	Implementación de patrocinio constante a los cultivadores y recursos en capacitación.
Mano de obra capacitada y competente en la producción.	Desarrollo de un programa de capacitaciones y procedimientos en la mejora de los procesos.
Facilidad de Recursos financieros	Utilizar los programas de financiación que ofrece el gobierno a través de bancos como Bancoldex.
La ubicación de la comercializadora en una región productora.	Mantener las buenas prácticas de comercialización y pago.
Trayectoria de la Comercializadora	
Conocimiento de la compra y comercialización del producto	Desarrollo de capacitaciones constantes en normas fitosanitarias.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Experiencia en el proceso de exportación del producto	Capacitaciones a los socios, empleados y proveedores, para los diferentes procesos, normas y demás al momento de exportar.
Infraestructura, maquinaria y equipos para los procesos de producción de exportación.	Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la maquila del producto.
No se cuenta con la licencia de Exportador	Contratar personal adecuado realizar el proceso de obtención de la licencia de exportador
Conocimiento de los mercados de República Dominicana y Aruba	Investigación y profundización a través de las diferentes páginas y entes gubernamentales de los mercados a competir
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS

Alta demanda del producto.	Aprovechamiento de los mercados de Aruba y Republica Dominicana.
Generación de empleos directos e indirectos a los campesinos de la región.	Empleos dignos para las personas y capacitaciones que fortalecen la producción.
Incentivos Tributarios para exportar.	Aprovechamiento de los incentivos otorgados por el gobierno, creando el área de comercio exterior con personal capacitado.
Alianzas con empresas maquiladoras para realizar exportaciones del producto.	Crear alianzas con empresas ubicadas en el departamento, conocedoras de la calidad y normas fitosanitarias que realizan la maquila del producto.
Desarrollo de agricultores de bajos recursos.	Generar el soporte técnico a pequeños agricultores para que mejoren la calidad de sus cosechas.
Aprovechamiento de los programas de apalancamiento financiero que ofrecen entidades del gobierno.	Hacer parte de los diferentes programas que el gobierno promueve para las exportaciones y el agro.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Producción del limón Tahití en otros países.	Realizar un estudio de los mercados de Aruba y Republica Dominicana, analizando si es el mercado adecuado para la exportación.
Escases del producto.	Crear alianzas con otras empresas del sector, para poder cumplir con lo pactado.
Cambio en la normatividad, aranceles, normas, leyes, restricciones etc.	Estar constantemente informado con los diferentes entes gubernamentales, ICA, MINCIT entre otros, de normas, decretos.
Presencia de la enfermedad Huanglongbing – HLB de los cítricos.	Seguimiento sanitario por personal competente, en los cultivos con los cuales se abastecerán las exportaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la matriz DOFA, se definieron estrategias competitivas, enfocadas en aras para que la comercializadora Jhon Walter Anaya, pueda internacionalizar su producto hacia los mercados de Aruba o República Dominicana, teniendo claridad que deben realizar y fortalecer la producción para expandirse, aprovechando los incentivos tributarios para

exportar, derogando efectos terciarios que puedan llegar a existir en el sector económico y social por temas de escases del producto, cambio de normatividad, presencia de enfermedades.

Como resultado de la matriz DOFA realizada, se puede concluir que las estrategias tienen que ver en el sector Administrativo, Operativo, para que la empresa pueda desarrollar un modelo de negocio para ingresar a los mercados de República Dominicana o Aruba, con la oferta de este cítrico y su alta calidad, por ende es necesario crear alianzas estratégicas con otros productores de Limón Tahití para fortalecerse en el mercado y también con entidades del estado que los puedan orientar hacia el crecimiento de la producción del mismo.

4.2 Análisis del negocio

Otro aspecto significativo, es la estrategia administrativa, para el desarrollo del modelo de negocio en mira a internacionalizarse deben estructurarse organizacionalmente, contratar personal calificado para temas de comercio exterior, realizar una proyección de ventas y de producción, analizando las alianzas que se vayan a realizar con empresas maquiladoras, capacitaciones constantes sobre el cuidado que deben tener los agricultores campesinos para el control de plagas, las normas fitosanitarias, calidad del producto entre otros.

La totalidad de producción en el país asciende a las 100K toneladas de Limón Tahití y de las cuales el rango de producción de Limón Tahití esta entre 70K y 80K toneladas, teniendo el respaldo para llegar a mercados internacionales como República Dominicana o Aruba. Para muchos países la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), juega un papel crucial al momento de facturar, pese a que los países de República Dominicana y Aruba no

los exigen, la comercializadora, debería implementar las políticas que busquen el cuidado del entorno social y ambiental con programas a largo plazo.

Teniendo en cuenta las particularidades del mercado de limón Tahití en la central de abastos de la ciudad de Bucaramanga a donde llegan aproximadamente 2 mil toneladas de limón Tahití mensuales las cuales se distribuyen a la región, los múltiples proveedores de este producto en el mercado interno permiten el abastecimiento de 20 toneladas adicionales mensuales para el proceso de exportación, es decir, que la capacidad de producción está en función del abastecimiento de la central de abastos de Bucaramanga donde se cuenta con una bodega y múltiples proveedores de este producto, que garantizan la capacidad exportable del modelo de negocio.

5. Capítulo V. Características, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití

Mientras el país se encuentra trabajando en la obtención de certificados de exportación emitidos por entidades nacionales, el ICA, que trabaja para obtener acreditaciones internacionales, está alentando a los productores a enfocarse en frutas exóticas con demanda en todo el mundo. Las expectativas son altas en cuanto a mejoras en los servicios de acreditación, certificación, pruebas, estandarización y meteorología para la admisibilidad de frutas colombianas a otros mercados. El segmento de frutas exóticas busca desempeñar un papel mucho más importante en el sector agrícola en general en términos de producción, que requerirá estándares más altos. Para ello, se requieren todo tipo de certificaciones y buenas prácticas para el mercado local e internacional, como la certificación Global GAP y Rainforest Alliance (Naturacert, 2021).

Con las políticas adecuadas y el compromiso del gobierno, Colombia podría ver un aumento considerable en las exportaciones de frutas en los próximos años, tanto en términos de producción como en el número de países con los que comercia. En términos de características para la exportación del limón Tahití, entidades como Proexport, la DIAN y El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuentan con procesos y rutas exportadora que sirven de apoyo para las empresas que desean incursionar con sus productos en el exterior.

A continuación, se muestran las generalidades de exportación del limón Tahití en Colombia:

5.1 Características de exportación del limón Tahití

- Nombre o descripción: Lima Tahití (limón Tahití) (Citrus latifolia)
- Índice alfabético para exportaciones: Lima Tahití fresca
- Código de nomenclatura: 0805.50.22.00
- Presentación: Entero con cáscara
- Destino/Usos: Alimentación humana
- Forma de conservación/Cuidado: Frescos
- Unidad física: Kg Kilogramo de acuerdo a la Circular Andina 766 del 25 de noviembre de 2011 y Comunidad Andina de Naciones Gaceta Andina N.º 1998 página 1.
- Embalaje: NIMF No. 15 producida por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, adoptada y publicada el 29 de junio de 2018

5.2 Requisitos fitosanitarios para la exportación del limón Tahití

Para gestionar el trámite del certificado Fitosanitario para exportación, se debe como primera medida tener la empresa legalmente constituida como exportadora que permita registrarse ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA solicitando un usuario y contraseña por parte del representante legal de la empresa ante el Grupo Prevención y Análisis de Riesgos Fitosanitarios y Asuntos Internacionales anexando los siguientes documentos (Procolombia, 2018):

- Certificado de existencia y representación legal vigente
- Copia del Registro Único Tributario RUT
- Formulario creación de usuarios SISPA ORACLE

Cuando se trata de una comercializadora agrícola, se deben tener en cuenta los datos del asistente técnico. La empresa debe solicitar el registro de predio productor a través del ICA mediante la radicación de la documentación solicitada para este registro y programación de visita técnica de verificación. Una vez que la empresa exportadora determina las "tres P" (país de destino, producto y país de exhibición), tendrá la información mínima requerida por la contraparte comercial del país importador para realizar consultas y confirmar si el producto se enviará a controles de tipo fitosanitario o si la mercadería debe cumplir con condiciones especiales, o si es necesario emitir un certificado fitosanitario. El certificado fitosanitario emitido por ICA se ajusta al modelo propuesto por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, hay un campo especial en la parte inferior cuyo propósito es incluir información sobre el procesamiento físico o químico previo al envío del producto según el convenio. El ICA y los expertos en servicios fitosanitarios del país importador se establecieron previamente de forma bilateral. El usuario deberá remitir un correo a exportacion.agricola@ica.gov.co indicando: nombre comercial del producto, ingrediente activo, dosis, duración y temperatura, tipo de aplicación y blanco biológico, para que la información pueda ser validada y enlazada en SISPAF.

Los requisitos Fitosanitarios para exportar el limón Tahití cambian de acuerdo al país a donde se pretende exportar. Para este caso particular de exportación hacia Puerto Rico y Aruba, en el ICA no se encuentran requisitos específicos para estos dos países, sin embargo, sí se encuentran requisitos para países centroamericanos los cuales son los siguientes:

- Costa Rica:
 - El envío se encuentra libre de *Aspidiotus nerii*, *Icerya purchasi*, *Maconellicoccus hirsutus* y *Parlatoria ziziphi*

- Panamá:
 - El envío ha sido inspeccionado y encontrado libre de: *Frankliniella occidentalis* y cumple con los requisitos fitosanitarios vigentes en Panamá.
 - El envío está libre de *Aonidiella aurantii*, *Panonychus citri* y *Phyllocoptruta oleivora*
 - El envío procede de lugares de producción o áreas libres de Huanglongbing (HLB) de acuerdo al programa nacional de vigilancia de Huanglongbing (HLB) y su vector *Diaphorina citri* (Kuwayama) del ICA
- Guatemala:
 - El producto se inspeccionó y se encontró libre de *Thrips palmi*
- Cuba:
 - El producto amparado bajo este certificado cumple con los requisitos fitosanitarios de importación de la República de Cuba relacionados en el permiso: Declaración requerida por un país importador que se ha de incluir en el Certificado Fitosanitario y que contiene información adicional específica sobre un envío en relación con las plagas reglamentadas, FAO, 1990; revisado CIMF, 2005.

5.3 Requisitos técnicos y legales para la exportación del limón Tahití

Como requisito técnico para la exportación se tiene en cuenta los términos de negociación internacionales INCOTERMS donde antes de cualquier procedimiento aduanero para la exportación se requiere celebrar un contrato o acuerdo de compraventa internacional con el cliente donde se precisan los términos y condiciones tanto del vendedor como del comprador incluyendo una de las normas de negociación internacional estipulando costos, punto de entrega, documentación y riesgos involucrados en la logística física del producto.

Es de resaltar que los INCOTERMS tienen la función principal de definir las obligaciones, los riesgos y los costos entre las partes (vendedor / exportador y comprador / importador), haciendo claridad que no regulan especificaciones de las mercancías; Momento, lugar, método o divisa de pago; Consecuencias de incumplimientos o sanciones por incumplimiento entre las partes que intervienen. Estos términos son actualizados por la Cámara Internacional de Comercio – ICC (Siglas en inglés) cada diez años, estando vigente la versión 2020 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

5.3.1 Normas Nacionales Fitosanitarias

- Decreto 4567 de 2008: Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1071 de 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
- Documentos CONPES 3375 de 2004: Acerca el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
- Resolución 3593 de 2015: “Por medio de la cual se crea el mecanismo para establecer, mantener, actualizar y divulgar el listado de plagas reglamentadas de Colombia.”
- Resolución ICA 448 de 2016: “Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”
- Resolución ICA 3168 de 2015: “Por medio de la cual se reglamenta y controla la producción, importación y exportación de semillas producto del mejoramiento genético para la comercialización y siembra en el país, así como el registro de las unidades de evaluación agronómica y/o unidades de investigación en fito mejoramiento y se dictan otras disposiciones”

- Resolución ICA 63625 de 12 de marzo de 2020: “Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener el Registro del Lugar de Producción de flores o ramas cortadas de las especies ornamentales con destino a la exportación y para el registro de Exportador e Importador de flores o ramas cortadas de las especies ornamentales”
- Resolución ICA 38438 de 2018: “Por medio de la cual se adoptan las medidas fitosanitarias para el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional acorde a la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF No.15) y se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de operador autorizado para la aplicación del tratamiento y colocación del sello NIMF 15”.

5.3.2 Normas Internacionales Fitosanitarias

- Decisión 565 de la CAN de 2002: Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria
- Resolución 241 de 1999 de la CAN: Procedimientos Armonizados de Certificación Fitosanitaria para Exportación y Reexportación.
- NIMF: Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias
<https://www.ippc.int/es/core-activities/standards-setting/ispms/>
- Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias - NIMF 12: Directrices para los Certificados Fitosanitarios.
- Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias - NIMF 7: Sistema de Certificación para la Exportación.
- Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias - NIMF 15: Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional.
- Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias - NIMF 31: Metodologías para muestreo de envíos (ICA, 2021)

5.3.3 Requisitos para exportar

- Registro como exportador

- Tramitar el registro del RUT ante la DIAN o Actualización, especificando la actividad comercial de acuerdo al Decreto 2788 de 2004, modificado por el Decreto 2645 de 2011 de Ministerio de Hacienda, el cual reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), para adelantar actividades de exportación
- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial
 - El estudio de mercado o investigación de mercado internacional es una pieza clave para una planificación de exportaciones exitosa. Es importante revisar y evaluar críticamente la demanda del producto, así como los factores relacionados con un destino de exportación determinado. La información maximizará los esfuerzos de la empresa mientras mantiene el costo del plan de exportación. Es imperante que se defina si el destino de exportación potencial es adecuado para el producto o servicio. Debe determinar si existe un mercado, si su producto es competitivo después de determinar el costo de entrega y luego la estrategia de exportación más rentable y eficiente en el tiempo. Para lo anterior, existen fuentes de información actualizadas que pueden aportar al estudio:

Tabla 6

Fuentes de información para estudio de mercado.

Ente	Vinculo web	Tipo
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos	Informes económicos, Perfiles económicos y comerciales por países.
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	http://www.tlc.gov.co/	Tratados comerciales de Colombia
Procolombia.	https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/directorio-de-distribucion-fisica-internacional	Herramientas para el exportador.

Trade Map	https://www.trademap.org/Index.aspx	Estadísticas de comercio internacional.
Índice de Competitividad Global	https://compite.com.co/indice-global-de-competitividad-2017-2018/	Factores de competitividad a nivel mundial.
Asociación Americana de Marketing	https://www.ama.org	Tendencias en el mercadeo.
Revista Mercado2.0	https://www.merca20.com	Tendencias en el mercadeo.
DIAN	https://www.dian.gov.co/Paginas/Inicio.aspx	Clasificación arancelaria – MUISCA.

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

- Ubicación de la subpartida arancelaria
- Solicitud de Determinación de Origen – Declaración Juramentada, ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
 - Las exenciones o reducciones arancelarias otorgadas en las negociaciones de los acuerdos de libre comercio, exigen la expedición de un Certificado de Origen para gozar de estas preferencias. El desarrollo de este trámite exige cumplir con los criterios de origen (son las condiciones que deben cumplir los productos para ser considerados originarios de un país) para lo cual se requiere diligenciar previamente una Declaración Juramentada de Determinación de origen (un formulario por cada producto), vía www.dian.gov.co, módulo Gestión Aduanera, salida de mercancías. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN en el Trámite de Exportación

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (si se requiere)

- Registro sanitario o Vistos Buenos (si lo requiere el producto)
- Documento de Transporte
- Otros Documentos exigidos para el producto exportador.

5.3.4 Documentos soporte para exportaciones

- Certificado de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos
- Certificado de Exportación - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos
- Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos
- Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario

5.4 Procedimiento aduanero para exportación de bienes en Colombia

Para entender este proceso es necesario referirse a la nueva normativa aduanera propuesta por el Decreto N ° 1165 de 2019 y la Resolución N ° 046 de 2019 para entender que el poder administrativo en Colombia trabaja arduamente para facilitar los procesos regulatorios existentes. Para ello, los Decretos Únicos Reglamentarios, que se deriva de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y CONPES 3816 del 2 de octubre de 2014, requiriendo una referencia al DUR 1074 de 2015 que determina la estructura de la industria.

En Colombia se reconocen tres regímenes de exportación, a saber: Régimen de libre exportación, régimen de exportaciones sujetas a vistos buenos y el régimen de prohibida exportación que determinan los requisitos que se deben cumplir los productos a ser

exportados y que pueden ser consultados por medio de la posición arancelaria descritos en el Decreto 1165 de 2019, Artículo 346 y subsiguientes. Como requisitos aduaneros para la exportación de bienes, se encuentran los siguientes:

- Solicitud de autorización de embarque (SAE).
- Traslado al lugar de embarque o zona franca con planilla de traslado. Ingreso a zona primaria aduanera o zona franca.
- Inspección aduanera.
- Autorización de embarque.
- Embarque.
- Certificación de embarque.
- Declaración de exportación definitiva.

5.5 Requisitos exportación para Aruba

De acuerdo a las exigencias de cada país, para el caso de Aruba se conoce que este país exige para la importación de frutas los certificados de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas y el certificado fitosanitario.

5.5.1 Certificado de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas

- Entidad: Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos
- Trámite: embarque/desembarque
- Requisito: Cumplir con el Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997 Ministerio de la Protección Social, Diario Oficial N.º 43205 Pág.

5.5.2 Certificado fitosanitario

- Instituto Colombiano Agropecuario
- Trámite: embarque/desembarque
- Requisito: Cumplir con la Resolución 1317 del 31 de mayo de 2007. Instituto Colombiano Agropecuario. Diario oficial N.º. 46646 pág. 9.

5.6 Requisitos exportación para República Dominicana

Documentos aduanales requeridos para Exportar:

- Factura Comercial, emitida por el exportador
- Certificaciones y/o Autorización de institución involucrada
- Certificado de Origen, según el país importador
- Documento de Transporte, marítimo o aéreo
- Declaración Única de Exportación (DUA)

5.6.1 Norma fitosanitaria ISPM - NIMF-15

Esta norma tiene relación con el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización ISPM -NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

5.7 Conclusiones del capítulo

En términos generales se lograron identificar las características de los requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití tanto a República Dominicana como a Aruba, encontrando que se deben tener en cuenta aspectos de plagas, tamaños y embalaje así como la obtención de certificados de garantía de calidad del producto que para este proceso los controla el ICA, además de tener en cuenta las normas internacionales Fitosanitarias en cumplimiento de la norma internacional. También

6. Capítulo VI. República Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití.

La estrategia de concentración del mercado de exportación consiste en que una empresa limita su comercialización de exportación a un solo mercado, mientras que la expansión del mercado de exportación es cuando la empresa diversifica sus esfuerzos de comercialización en múltiples mercados. En esta investigación específica, se trabaja con la estrategia de expansión inicial, donde se pretende abarcar dos mercados al mismo tiempo, por lo cual, su estudio es imperativo. Así mismo, este capítulo reconoce las barreras a la exportación, las restricciones y las regulaciones de productos agrícolas, además de las variables que entran en juego en el rol de exportador e importador de cada uno de los países a los cuales se pretende exportar.

A continuación, se revisará el caso de República Dominicana y seguido el caso de Aruba.

6.1 República Dominicana

República Dominicana es un país ubicado en Centro América con una población cercana a los 11 millones de personas y con un Producto Interno Bruto para 2019 de alrededor de los 89.000 millones de dólares. República Dominicana es la décima economía más grande de América Latina y la más grande de la región del Caribe. Se considera un país de ingresos medios, donde su economía se basa en el turismo, la agricultura, la industria manufacturera

de la Zona Franca, la minería, los bienes raíces y las industrias de servicios (Datosmacro, 2021).

El crecimiento del PIB en 2019 fue del 5% pero el Banco Mundial pronostica que la economía se contraerá en un 0,8% en 2020 debido a los problemas derivados de la pandemia Covid-19. Los sectores económicos clave incluyeron la construcción, la agricultura, los servicios financieros, la atención médica, la hotelería, el transporte y la fabricación local. De cara al futuro, las grandes caídas del turismo provocarán una contracción en la mayoría de los sectores económicos (Banco Mundial, 2020).

Su mayor socio comercial es los Estados Unidos de América, cuya participación en el mercado de bienes de consumo de la República Dominicana se estima en aproximadamente el 70%. Existe una muy alta receptividad a los bienes y servicios de EE. UU., y los estándares de productos de EE. UU. El Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y RD (CAFTA-DR), se implementó en marzo de 2007. Bajo CAFTA-DR, los aranceles sobre las importaciones de productos estadounidenses se han eliminado en su mayoría sobre productos manufacturados, y el resto está programado para su eliminación en los próximos dos a tres años (CEPAL, 2015).

La fuerte relación comercial proviene de la proximidad geográfica y los lazos históricos culturales y personales que muchos dominicanos tienen con los Estados Unidos. Esto se ve reforzado por una gran cantidad de dominicanos en los EE. UU. de casi dos millones de personas, agrupadas principalmente en los estados del noreste y Florida, cuyos pagos de remesas ayudan a respaldar la economía del país de origen. Los empresarios

dominicanos son visitantes frecuentes de los Estados Unidos y están muy familiarizados con las prácticas comerciales estadounidenses.

En temas políticos, el opositor Partido Revolucionario Moderno (PRM) obtuvo una contundente victoria en las elecciones generales dominicanas del 5 de julio de 2020, poniendo fin a 16 años de dominio del Partido de la Liberación Dominicana (PLD). El candidato presidencial del PRM Luis Abinader derrotó al candidato del PLD Gonzalo Castillo. La sociedad civil y los observadores internacionales elogiaron al pueblo dominicano y a las autoridades electorales por un proceso de votación ordenado y pacífico, a pesar de los desafíos del Covid-19. El PRM también obtuvo una mayoría en el Senado y una fuerte representación en la Cámara de Diputados. Se considera en materia política, que el país tendrá momentos difíciles a medida que asume el empeoramiento de la situación de salud por el Covid-19, una crisis económica cada vez más profunda y una coalición ideológicamente difusa con prioridades políticas potencialmente conflictivas (Observatorio Político Dominicano, 2020).

6.1.1 Economía

Durante los últimos 25 años, República Dominicana ha experimentado un período notable de sólido crecimiento económico. La economía continuó su rápida expansión en los años previos a la pandemia y entre 2015 y 2019 la tasa de crecimiento anual del PIB promedió el 6,1%. El turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, los ingresos de la minería, las zonas francas y las telecomunicaciones han ayudado a hacer de República Dominicana una de las economías de más rápido crecimiento en la región de América Latina y el Caribe

(ALC), y en 2019 el país estaba en seguimiento para hacer realidad su ambición de alcanzar el estatus de altos ingresos para 2030 (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, el impacto global provocado por la pandemia de Covid-19 ha impactado significativamente la economía, provocando una fuerte contracción en el segundo trimestre de 2020 en sectores críticos como el turismo, la construcción y la minería. El PIB se contrajo un 6,7% en 2020 y se prevé que crezca un 5,5% en 2021, pero se mantendrá por debajo de su potencial en 2021 y 2022. La pandemia ha ejercido una intensa presión sobre los ingresos y gastos fiscales, pero en 2021 una combinación de recuperación económica y eficiencia del gasto público se proyecta que contribuya a que el déficit fiscal vuelva a una trayectoria sostenible. Mientras tanto, la gestión eficaz de la deuda y el desarrollo de los mercados de capital locales parecen ser las herramientas más importantes para salvaguardar la sostenibilidad de la deuda a largo plazo y limitar la exposición al riesgo cambiario (Banco Mundial, 2020).

Durante la última década, el crecimiento económico en la República Dominicana ha reducido sustancialmente las tasas de pobreza y ha apoyado la expansión de la clase media. Sin embargo, las disparidades en el acceso a las oportunidades económicas y los servicios públicos siguen siendo profundas. Las tasas de pobreza son persistentemente altas en las áreas rurales y las mujeres enfrentan desafíos desproporcionados en todo el país. A pesar de un aumento en el gasto social para mitigar el impacto de la crisis pandémica, las estimaciones oficiales indican que la pobreza aumentó en 2,4 puntos porcentuales hasta el 23,4% en 2020, lo que representa más de un cuarto de millón de personas cayendo en el nivel de pobreza. La inversión pública y las políticas específicas para acelerar la recuperación de los sectores

industrial y agrícola serán vitales para fomentar un crecimiento renovado y revertir el aumento de la tasa de pobreza.

En términos macroeconómicos, República Dominicana cuenta con los siguientes indicadores:

Tabla 7

Indicadores macroeconómicos

	2018	2019	2020(e)	2021(p)
Crecimiento del PIB (%)	7.0	5.0	-6.0	4.0
Inflación (promedio anual, %)	3.6	1.8	3.3	4.0
Saldo presupuestario (% del PIB)	-4.3	-4.2	-8.5	-4.0
Saldo de la cuenta corriente (% del PIB)	-1.4	-1.4	-6.0	-4.5
Deuda pública (% PIB) *	50.7	53.8	68.8	68.2

(e): Estimado (p): Proyectado

Fuente: Coface (2021).

6.1.2 Comercio exterior

República Dominicana cuenta con medidas agregadas de apertura comercial donde la más destacada se trata de la relación entre exportaciones e importaciones sobre el PIB. República Dominicana es actualmente una economía con un grado de apertura comercial relativamente bajo. Esta medida de apertura está por debajo del nivel exhibido por la economía mundial, y no muy lejos del nivel de la región de África Subsahariana. Además,

mientras que la apertura comercial en la eurozona alcanza el 83%, la misma cifra para República Dominicana es del 54%. No es de extrañar que América del Norte sea la región más abierta, que está muy influenciada por la presencia de Estados Unidos, donde el tamaño del comercio interno es muy importante (Datosmacro, 2021).

En términos de fortalezas y debilidades en comercio exterior, República Dominicana cuenta con:

- Fortalezas
 - Destino turístico líder en el Caribe
 - Remesas de su diáspora
 - Acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos (CAFTA-DR) y Acuerdo de Asociación Económica con la UE
 - Zonas francas (56% de las exportaciones de bienes en 2019)
 - Estabilidad institucional

- Debilidades
 - Dependencia de la economía estadounidense
 - Dependencia de los precios del oro
 - Suministro de electricidad defectuoso
 - Altos niveles de pobreza y desigualdad / bajos ingresos fiscales (14% del PIB)
 - Delitos relacionados con el narcotráfico
 - Corrupción generalizada

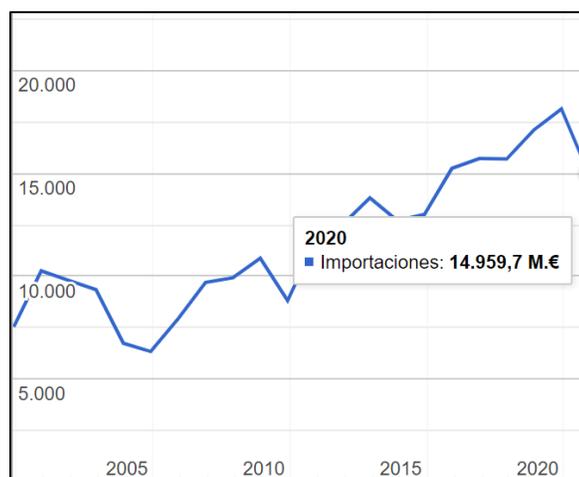
6.1.2.1 Importaciones

En 2020 las importaciones en República Dominicana cayeron un 17,45% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 22,76% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 48, de 191 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje. Las importaciones supusieron ese año 14.959,7 millones de euros.

República Dominicana ocupa el puesto número 115 del ranking mundial. Ese año hubo déficit en la Balanza comercial ya que, además de caer, las exportaciones, fueron menores que las importaciones. Si se revisa la evolución de las importaciones en República Dominicana en los últimos años se observa que han caído respecto a 2019, aunque han subido respecto a 2010 cuando fueron de 11.683,7 millones de euros, que suponía un 24,84% de su PIB (Datosmacro, 2021).

Figura 7

Importaciones República Dominicana 2005-2020.



Fuente: Datosmacro (2021).

6.2 Aruba

Aruba es una isla en el Mar Caribe, de 33 km de longitud de las Antillas Menores en el sur del Mar Caribe, ubicada a 27 km al norte de la costa de Venezuela y 130 km al este de la Península de La Guajira (Colombia). Junto con Bonaire y Curazao, forma un grupo conocido como las islas ABC de las Antillas de Sotavento, la cadena de islas del sur de las Antillas Menores. El terreno de Aruba es mayormente plano con algunas colinas. La elevación más alta, el monte Jamanota, está a solo 188 m sobre el nivel del mar. Aruba tiene 3 puertos de aguas profundas ubicados en Oranjestad, Barcadera y San Nicolaas (Sint Nicolaas).

Aruba es uno de los cuatro países constituyentes que forman el Reino de los Países Bajos, junto con los Países Bajos, Curazao y Sint Maarten, cuyos ciudadanos comparten una única nacionalidad: ciudadano holandés. con una población aproximada de 119.428 habitantes para 2020 (Indexmundi, 2021). El terreno es mayormente llano con algunas colinas y no tiene ríos. Aruba tiene una democracia parlamentaria y es uno de los cuatro países constituyentes que componen el Reino de los Países Bajos. Los otros tres son Holanda, Curazao y Sint Maarten. El jefe de estado es el rey de Holanda y el jefe de gobierno es el primer ministro y se encuentra dividido en ocho regiones con Oranjestad como su capital. Aruba tiene un clima y un paisaje áridos con un clima soleado que lo convierte en el favorito de los turistas que buscan un lugar de vacaciones tropical.

La búsqueda de la autonomía de Aruba comenzó en 1947, aunque pasaron casi 40 años antes de que Aruba lograra la independencia en 1986. El gobierno actual se enfoca en continuar con las políticas enfocadas en la implementación de reformas para mejorar la

eficiencia del sector público. También se esfuerza por impulsar el crecimiento económico y lidiar con el alto déficit fiscal mientras busca una manera de reabrir la refinería de petróleo Valero. El turismo se ha recuperado con un modesto crecimiento proyectado del 3,6% desde 2015.

El poder ejecutivo reside en un Consejo de ministros, encabezado por un primer ministro. El consejo es responsable ante una legislatura unicameral de 21 miembros, Staten (Estados), elegidos por sufragio universal de adultos. La gran mayoría de la población está alfabetizada. La educación primaria y secundaria son gratuitas y, desde 1999, obligatorias entre los 4 y los 16 años. El holandés es el idioma principal de instrucción, y el papiamentu se utiliza en algunas aulas de primaria. La Universidad de Aruba, un colegio de profesores y un colegio comunitario ofrecen instrucción postsecundaria, aunque la mayoría de los arubeños viajan al extranjero para recibir educación superior. Los estándares de salud en la isla son altos.

6.2.1 Economía

La economía de Aruba es un sistema abierto y el turismo representa la mayor parte de la actividad económica. La zona costera es conocida por sus playas de arena blanca y las tranquilas aguas que rodean Aruba son claras, lo que la convierte en un destino turístico popular. Aruba es miembro de los Países y Territorios de Ultramar (OCT). Es uno de los territorios más florecientes del Caribe impulsado por la fiebre del oro y la minería a principios del siglo XIX hasta que las reservas se agotaron después de un siglo. La industria del petróleo

se hizo cargo en 1920 hasta 1985 durante la crisis económica mundial. Desde entonces, el sector del turismo se convirtió en la principal fuente de ingresos de Aruba.

Los servicios constituyen la base de la economía de Aruba. Estas actividades se centran principalmente en el turismo, pero la banca extraterritorial y otros servicios también son importantes. Hasta finales del siglo XVIII, Aruba fue utilizada por las autoridades coloniales para la cría de caballos, y los indios locales y del continente sirvieron como pastores. Solo desde principios del siglo XIX se vendieron tierras a colonos individuales. La agricultura siguió siendo de poca importancia a pesar de los esfuerzos por cultivar aloe para productos farmacéuticos. La extracción de oro comenzó en 1824 pero se suspendió a principios del siglo XX. La economía de Aruba mejoró cuando comenzó la refinación de petróleo en la década de 1920 en el puerto de San Nicolás (Sint Nicolaas); El crudo se importaba principalmente de Venezuela. La refinería cerró en 1985, provocando una grave crisis económica. Los arubeños respondieron promoviendo y expandiendo agresivamente el turismo, incluida la construcción de hoteles y casinos de lujo, para explotar el entorno idílico de la isla. La refinería reabrió en 1990 y reanudó la producción completa en 1993, pero, después de operar con pérdidas durante varios años, volvió a cerrar en 2012.

La economía se ha diversificado mediante el desarrollo de una zona de libre comercio, un sector de procesamiento de datos y servicios financieros internacionales extraterritoriales. La isla tiene un aeropuerto internacional y además está unida al mundo exterior por los servicios de barcos de vapor y cruceros. La moneda local es el florín de Aruba, que está vinculado al dólar estadounidense (OEC, 2020).

6.2.2 Comercio exterior

La economía de Aruba tiene una economía pequeña y abierta con una manufactura limitada. La isla comercia con socios para una amplia gama de mercancías. Las exportaciones son muy bajas, un promedio del 5,0% de las empresas activas se dedican a las exportaciones (excluido el turismo). Aruba tiene sus principales socios comerciales como Estados Unidos, Holanda, Colombia, Panamá y Brasil, pero el comercio ocurre con todos los continentes del mundo (Trendeconomy, 2021).

En temas de importación, los bienes enumerados en el "Decreto del Gobierno, Licencia de Importación de Bienes" para la ejecución de la "Ordenanza de Importación y Exportación", sólo se pueden importar con una licencia de importación. En primer lugar, se verifica si se cumplen los requisitos legales, especialmente si se presentan las facturas y otros documentos correctos. Posteriormente, se otorga la licencia mediante un sello e inicialización de los documentos.

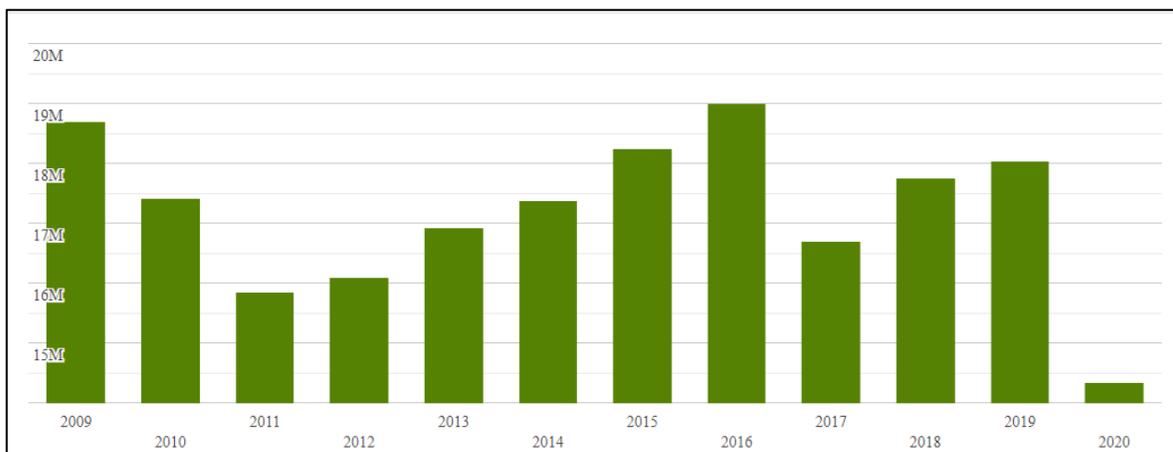
Se elimina casi por completo la política de protección del mercado basada en la mencionada "Ordenanza de Importación y Exportación". Solo los huevos de gallina locales todavía disfrutaban, según la "Ordenanza de importación de huevos de gallina", protección del mercado mediante una prohibición de importación.

Para los temas de exportación, el gobierno de Aruba se ha comprometido a hacer de la exportación una actividad importante en apoyo de la creación y sostenibilidad de un nuevo pilar en la economía de Aruba. Por lo tanto, ha instituido Exprodesk para ayudar a las empresas y crear un clima empresarial que fomente la exportación de servicios y bienes. Además, Aruba es un lugar interesante con su ubicación estratégica como centro para el

continente americano y europeo. La forma más tradicional de exportación es la exportación de bienes, pero Aruba también ofrece una excelente oportunidad para la exportación de conocimientos sobre eficiencia energética, educación, logística, industrias creativas y tecnologías de innovación.

Figura 8

Importaciones Aruba 2009-2020.



Fuente: Trendeconomy (2021).

La figura 8 muestra las importaciones de Aruba en millones de dólares desde 2009 a 2020, encontrando una tendencia creciente a mayores importaciones desde 2011 hasta 2016 dado que en 2017 se redujeron las importaciones por causa de la crisis económica del periodo anterior, donde en 2018 y 2019 se presentó una recuperación, pero en 2020 a raíz de la pandemia Covid-19 y a falta de datos para el año, los niveles de importaciones fueron mínimos.

Las importaciones se han dado en los siguientes productos:

- 24% (3,57 millones de dólares EE.UU.): 2008 - Frutas, frutos secos 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.
- 21% (3,12 millones de US \$): 2005 - Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06.
- 19,3% (2,77 millones de US \$): 2009 - Zumos de frutas (incluido el mosto de uva) y zumos de verduras, sin fermentar y sin alcohol añadido, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
- 19,2% (2,76 millones de dólares EE.UU.): 2004 - Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas, excepto los productos de la partida 20.06.
- 6,75% (968 mil US \$): 2007 - Confituras, jaleas de frutas, mermeladas, puré de frutas o nueces y pastas de frutas o nueces, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
- 3,18% (456 mil US \$): 2001 - Hortalizas, frutas, frutos secos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o ácido acético.
- 2,35% (338 mil US \$): 2006 - Hortalizas, frutas, nueces, piel de frutas y otras partes de plantas, conservadas con azúcar (escurridas, glaseadas o cristalizadas).
- 1,92% (275 mil US \$): 2002 - Tomates preparados o conservados sin vinagre o ácido acético.
- 0,481% (69 mil US \$): 2003 - Hongos y trufas, preparados o conservados sin vinagre o ácido acético.

6.2.2.1 Acuerdos de comercio exterior.

Aruba, como parte del Reino de los Países Bajos, está calificado como País y Territorio de Ultramar (PTU) por la Unión Europea desde 1964. Esta calificación, establecida en la Decisión de Asociación de Ultramar significa que los productos originarios de Aruba

se importan en la Comunidad libre de derechos de importación. Los productos se consideran originarios de Aruba si se obtienen en su totalidad aquí o si son productos obtenidos en Aruba que incorporan materiales que no se han obtenido en su totalidad aquí, siempre que dichos materiales hayan sido objeto de elaboración o procesamiento suficiente en Aruba. Los productos no originarios en libre práctica en Aruba que se exportan como tales a la Comunidad también tienen acceso libre de derechos al mercado comunitario, siempre que:

- a) Los derechos de importación pagados en Aruba son al menos iguales a los aplicables en la Comunidad a la importación de los mismos productos originarios de terceros países elegibles para la cláusula de nación más favorecida (NMF)
- b) Los productos no hayan sido objeto de exención o devolución total o parcial de derechos de aduana o impuestos de efecto equivalente.
- c) Los productos no sean productos agrícolas.
- d) Los productos no están sujetos, al ser importados a la Comunidad, a restricciones o limitaciones cuantitativas ni a derechos antidumping.
- e) Los productos van acompañados de un certificado de exportación.

6.2.2.2 Acuerdos multilaterales.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Aruba es miembro asociado de esta comisión regional de las Naciones Unidas. La CEPAL fue fundada con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, coordinando acciones encaminadas a tal fin y reforzando las relaciones económicas entre los países y con las demás naciones del mundo.

- Comité de Cooperación para el Desarrollo del Caribe (CDCC)

Esta sede subregional de la CEPAL tiene su sede en Puerto España, Trinidad. Esta organización hace posible que Aruba participe más en programas regionales con respecto a los aspectos económicos y no económicos.

- Organización Mundial del Comercio (OMC)

Aruba no es un miembro completo de la OMC, debido a las adaptaciones de las listas de bienes y servicios que debe redondearse. No obstante, Aruba se mantiene al día con los desarrollos en torno a este régimen de comercio multilateral debido a los lazos económicos globales. Aruba es miembro del acuerdo plurilateral de la Ley de Contratación Pública.

- Asociación de Estados del Caribe (AEC)

En 1999, Aruba se convirtió en miembro asociado de la Asociación de Estados del Caribe (AEC). Los objetivos de esta asociación son el desarrollo del turismo, el comercio internacional y el transporte entre los países miembros.

6.3 Conclusiones capítulo

En términos generales se lograron examinar los mercados de República Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití encontrando ciertas debilidades y fortalezas en cada país. En el caso de República Dominicana se cuenta con temas positivos como el acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos de América, así como una

estabilidad institucional que permite realizar negocios internacionales sin ningún temor. Sin embargo, también se destacan aspectos débiles tales como la dependencia de los precios del oro, los delitos relacionados con el narcotráfico y los altos niveles de pobreza y desigualdad del país. Por el lado de Aruba, se destaca ser un destino turístico que no cuenta con terrenos para la siembra de matas de limón lo que representa que el 24% de sus importaciones sean frutas, permitiendo a los exportadores pensar en un destino de mediana capacidad para sus productos. Los temas débiles del mercado de Aruba se relacionan con el hecho de ser parte o colonia de los Países Bajos y estar calificado como País y Territorio de Ultramar (PTU) por la Unión Europea desde 1964 donde se tienen en cuenta ciertos derechos de importación que deben ser tenidos en cuenta.

7. Capítulo VII. Estudio financiero

Uno de los aspectos fundamentales a la hora de pensar en exportar un producto a otro país, consiste en determinar la viabilidad económica o financiera de la actividad, donde se tengan en cuenta los diferentes elementos en el costeo y montos de inversión que puedan dar una aproximación acertada en temas financieros de la puesta en marcha del proceso exportador. El estudio financiero que a continuación se presenta, cuenta con el apoyo de una matriz financiera desarrollada en la herramienta ofimática Excel (ver apéndices) donde se tienen en cuenta cada aspecto relacionado con la puesta en marcha de un negocio y las características propias del mismo, que para este caso consisten en temas de exportación. Esta plantilla sirve para conocer la viabilidad de exportar Limón Tahití a los destinos indicados, se realiza sobre un periodo de operación de 5 años para el análisis de la rentabilidad, la viabilidad financiera y los presupuestos de cada rubro.

Como primera medida se realizó un estudio de precios del Limón en la Central de Abastos de la ciudad de Bucaramanga, con el propósito de evidenciar en promedio el precio al cual se comercializa la canastilla del producto.

Tabla 8. Precios canastilla Limón Tahití 2019 – 2021

Mes	Precio 2019	Precio 2021
Enero	\$28.000	\$35.000
Febrero	\$18.000	\$55.000
Marzo	\$40.000	\$55.000
Abril	\$55.000	\$85.000
Mayo	\$28.000	\$80.000
Junio	\$12.000	\$30.000
Julio	\$12.000	\$20.000

Agosto	\$22.000	\$30.000
Septiembre	\$55.000	-
Octubre	\$50.000	-
Noviembre	\$50.000	-
Diciembre	\$24.000	-
Promedio	\$32.000	\$48.000

De acuerdo a la tabla 8, el precio promedio de la canastilla de limón Tahití es de 32 mil pesos en un año sin contratiempos derivados de la pandemia Covid-19 y de 48 mil pesos cuando se está saliendo de dichos contratiempos.

7.1 Consideraciones elementales

Tabla 9. Características de exportación

Ítem	Medida
Caja a exportar	18 kilos
Contenedor	1100 cajas; 20 toneladas
Calibre del limón	110 a 250 (mezclado)
Peso de canastilla en centro abastos	22 kilos
Operarios	10 empleados para el proceso
Personal administración	2-3 empleados

7.2 Inversiones

Las inversiones consisten en los activos necesarios que deben ser tenidos en cuenta para lograr el objetivo de generar ingresos o revalorización.

7.2.1 Inversión fija

Tabla 10. Inversión fija

		VALOR INVERSION	Porc. particip.
INVERSIONES FIJAS:	No. años para deprec.		
Terrenos	0		0,0%
Edificaciones, locales, oficinas	20		0,0%
Maquinaria y equipos básicos	10	\$ 5.000.000	5,1%
Muebles y escritorios de oficina	5	\$ 2.000.000	2,1%
Equip.cómputo con software e impresoras	5	\$ 3.000.000	3,1%
Vehículo	5		0,0%
Motocicleta	5		0,0%
Herramientas menores		\$ 3.000.000	3,1%
			0,0%
TOTAL INVERSION FIJA		\$ 13.000.000	13,3%

La inversión fija del negocio se establece en 13 millones de pesos, teniendo en cuenta temas de maquinaria, equipos, muebles, computadores y herramientas menores.

7.2.2 Inversión diferida

Tabla 11. Inversión diferida

INVERSION DIFERIDA:			
Constit. y legalización de la Empresa		\$ 1.500.000	0,8%
Estudios previos al proyecto			0,0%
Permisos, licencias, patentes		\$ 30.000.000	16,9%
Gastos anticipados			0,0%
Asesor licencia exportación		\$ 3.000.000	1,7%
			0,0%
TOTAL INVERSION DIFERIDA		\$ 34.500.000	19,4%

La inversión diferida es el tipo de inversión que se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Para este caso en particular se establece la inversión diferida en 34 millones quinientos mil pesos, dado que la obtención de la licencia de exportación asciende a 30 millones de pesos.

7.2.3 Inversión capital de trabajo

7.2.3.1 Costos de Producción

Tabla 12. Costos de producción

PRIMER AÑO	COSTOS	PARTIC. PORCENT.
COSTOS INSUMOS	\$ 396.000.000	42,70%
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 159.783.750	17,23%
COSTO PERSONAL POR TAREAS	\$ 0	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 371.540.000	40,07%
OTROS COSTOS		0,00%
TOTAL COSTOS DEL PROCESO	\$ 927.323.750	100,00%

Los costos de producción se muestran como costos de insumos, costos de personal directo, personal por tareas y costos indirectos. Para este caso particular al exportar limón Tahití, se tiene en cuenta el insumo principal y demás temas de logística y operaciones. Con relación a los costos de personal directo, se establece un monto de \$159.783 millones de pesos anuales y de costos indirectos un monto de \$371.540 millones de pesos anuales, para un total de \$927.323.750.

7.2.3.2 Gastos de Administración y Ventas

Tabla 13. Gastos de administración

GASTOS DE ADMINISTRACION:	Vr. / mes	Vr. / año
Personal de administración (*)	\$ 2.520.000	\$ 30.240.000
Arrendamiento	\$ 0	\$ 0
Depreciación inmueble	\$ 0	\$ 0
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 0	\$ 0
Servicio de Internet y comunicaciones	\$ 0	\$ 0
Otros gastos indirectos	\$ 0	\$ 0
Depreciación muebles y enseres	\$ 33.333	\$ 400.000
Depreciación equipos de cómputo	\$ 50.000	\$ 600.000
Depreciación vehículos	\$ 0	\$ 0
Amortización de diferidos	\$ 575.000	\$ 6.900.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION:	\$ 3.178.333	\$ 38.140.000

Los gastos de administración se consideran para el personal en \$38.140.000 al año, más montos de depreciaciones y amortización de diferidos.

Tabla 14. Personal de administración.

Personal Indirectamente vinculado al proceso	Cantidad de personas	Sueldo promedio por persona	Entre 38% y 40% elegir:	Total / mes	No.días trabaj. / mes:
			40,0%		Costo / hora /pers.
			Prest. y aportes		
Gerente/Administrador	1	\$ 1.800.000	\$ 720.000	\$ 2.520.000	\$ 13.125
	1			\$ 2.520.000	\$ 13.125

Tabla 15. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS:	Vr. / mes	Vr. / 1er. año	Vr. / 2do. año	Vr. / 3er. año	Vr. / 4to. año	Vr. / 5to. año
Básico personal de ventas (*)	\$ 1.260.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000
Comisiones sobre venta y recaudo	\$ 2.442.000	\$ 29.304.000	\$ 33.731.280	\$ 36.093.180	\$ 38.619.960	\$ 41.323.440
Publicidad y promoción	\$ 850.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 10.200.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 4.552.000	\$ 54.624.000	\$ 59.051.280	\$ 61.413.180	\$ 63.939.960	\$ 66.643.440
Porcentaje de comisión:	3,00%					

(*) Personal de ventas:					
Personal de ventas	Cantidad de personas	Sueldo promedio por persona	Entre 38% y 40% elegir:	Total / mes	No.días trabaj. / mes:
			40,0%		Costo / hora / pers.
			Prest. y aportes		
Vendedor	1	\$ 900.000	\$ 360.000	\$ 1.260.000	\$ 6.563
	1		Gasto Total personal	\$ 1.260.000	\$ 6.563

Para los gastos de ventas se tuvieron en cuenta un vendedor con comisiones por ventas dado que se debe tener siempre respaldo de clientes en los países destino para asegurar los envíos de limón Tahití, así como rubros como el de publicidad y promoción, que según lo estimado este rubro asciende a los \$10.200.000 anuales, así como montos de comisiones por ventas y salarios del vendedor.

7.2.4 Inversión total

Tabla 16. Inversión total

		VALOR INVERSION	Porc. particip.
INVERSIONES FIJAS:	No. años para deprec.		
Terrenos	0		0,0%
Edificaciones, locales, oficinas	20		0,0%
Maquinaria y equipos básicos	10	\$ 5.000.000	2,8%
Muebles y escritorios de oficina	5	\$ 2.000.000	1,1%
Equip.cómputo con software e impresoras	5	\$ 3.000.000	1,7%
Vehículo	5		0,0%
Motocicleta	5		0,0%
Herramientas menores		\$ 3.000.000	1,7%
			0,0%
TOTAL INVERSION FIJA		\$ 13.000.000	7,3%
INVERSION CORRIENTE:	PERIODICIDAD:		
	No. días:		
Caja o bancos (Saldo mínimo)	10	\$ 28.825.895	16,2%
Cartera comercial (Ver política ventas)	27,00	\$ 79.200.000	44,6%
Inventario Producto terminado	0,00	\$ 0	0,0%
Inventario Materia Prima	20	\$ 22.000.000	12,4%
		\$ 0	0,0%
		\$ 0	0,0%
TOTALA INVERSION CORRIENTE		\$ 130.025.895	73,2%
INVERSION DIFERIDA:			
Constit. y legalización de la Empresa		\$ 1.500.000	0,8%
Estudios previos al proyecto			0,0%
Permisos, licencias, patentes		\$ 30.000.000	16,9%
Gastos anticipados			0,0%
Asesor licencia exportación		\$ 3.000.000	1,7%
			0,0%
TOTAL INVERSION DIFERIDA		\$ 34.500.000	19,4%
INVERSION TOTAL		\$ 177.525.895	100,0%

La inversión total que requiere la idea de negocio para iniciar actividades es de \$177.525.895 millones de pesos.

7.2.5 Fuentes de Financiación

Tabla 17. Fuentes de financiación

	VALOR	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIOS	\$ 74.560.876	42,00%
RECURSOS DE CREDITO	\$ 102.965.019	58,00%
PROVEEDORES	\$ 0	0,00%
TOTAL FINANCIACION	\$ 177.525.895	100,00%

Las fuentes de financiación para el caso de esta idea de negocio se distribuirán de la siguiente manera: 58% de la inversión, a saber, \$102.965.019 millones de pesos con recursos de un crédito bancario y el restante 42%, \$74.560.876 millones de pesos, con recursos propios de los socios.

7.3 Costos

7.3.1 Costos Fijos e indirectos

Tabla 18. Costos fijos

Descripción:	Costo / mes	Costo / año	Costo aplicable al producto
Arrendamiento	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
Depreciación inmueble	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Servicio de Internet y comunicaciones	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Mantenimiento de planta y equipos	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Seguros de equipos, mercancías y planta	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Depreciación de equipos	\$ 41.667	\$ 500.000	\$ 500.000
Otros costos indirectos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Personal Indirecto en el proceso *	\$ 1.260.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000
Otros costos indirectos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0
Total costos indirectos	\$ 5.881.667	\$ 70.580.000	\$ 70.580.000

Los costos fijos del negocio ascienden a \$70.580.000 millones de pesos, teniendo en cuenta rubros como el del arrendamiento de la planta donde se ejecutarán las labores de embalaje, temas de servicios públicos, internet, mantenimientos, seguros y personal indirecto en el proceso.

Tabla 19. Costos indirectos

Costos Indirectos de Fabricación de Variables:			
Cajas de Limón (18 kilos)			
	Costo / unidad	No. Unidades a Producir 1er. Año	Costo Indir. de Fabr. Variabl. 1er. Año
Empaque del producto	\$ 3.500	13.200	\$ 46.200.000
Embalaje del producto	\$ 4.500	13.200	\$ 59.400.000
Etiquetas del producto		13.200	\$ 0
Otros costos ind. de fbcac. Variables	\$ 2.300	13.200	\$ 30.360.000
Transporte	\$ 4.500	13.200	\$ 59.400.000
Fletes y transporte marítimo	\$ 8.000	13.200	\$ 105.600.000
		13.200	\$ 0
Total CIF variables	\$ 22.800		\$ 300.960.000

Los costos indirectos corresponden a temas de transporte, embalaje y otros rubros de producción y logística que se tienen en cuenta para efectos de exportar limón Tahití. Específicamente el rubro transporte hace referencia al costo de cada canastilla trasladada desde la central de abastos o bodega de la empresa hasta el puerto de embarque y el rubro de fletes y transporte marítimo corresponde al monto en dólares que cobran las navieras por transportar una canastilla desde puerto (Barranquilla o Cartagena) hasta República Dominicana y/o Aruba. El rubro de empaque y embalaje contiene los aspectos de amarres, esquineros y demás elementos de consideración y protección de cada canastilla, así como temas de limpieza de cada limón. El rubro de otros costos indirectos corresponde a las estibas de almacenamiento y gastos menores de imprevistos.

7.3.2 Precio de venta

Tabla 20. Precio de venta

PRIMER AÑO	Cajas de Limón (18 kilos)
Costos variables de cada producto	\$ 52.800,00
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	34,00%
(1 - Costo variable unitario / precio de venta deseado)	
Precio de venta según margen de contribución	\$ 80.000,00
No. productos a vender por año	13.200,00
Valor de ventas por año	\$ 1.056.000.000
Participación porcentual en ventas	100,00%
No. días de inventarios	0
Margen de contribución en valores	\$ 359.040.000
Distribución porcentual del margen de contribución	100,00%
Distribución de costos fijos en cada línea	\$ 230.363.750

De acuerdo a los cálculos de precios en el estudio de mercados y las necesidades de cubrir los costos y los gastos de la idea de negocio, más una ganancia que permita rendimientos positivos para los socios, se estableció un precio de venta de \$80.000 pesos caja por 18 kilos de Limón Tahití.

7.4 Proyección de ingresos y egresos

7.4.1 Proyección de ingresos

Tabla 21. Proyección de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA DE CAJAS	\$ 1.056.000.000	\$ 1.129.920.000	\$ 1.209.040.000	\$ 1.293.680.000	\$ 1.384.240.000

La proyección de ingresos y egresos de la idea de negocio, muestra en un horizonte de 5 años que existe un incremento de estos ingresos de 28% entre el año 1 y el año 5, es decir, los ingresos proyectados son de \$1056 millones en el año 1 y pasan a \$1.384 millones en el año 5.

7.4.2 Proyección de Egresos

Tabla 22. Proyección de egresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTO DE PROD. (SERVI.)	\$ 927.323.750,00	\$ 914.115.012,50	\$ 964.711.634,38	\$ 1.018.838.253,13	\$ 1.076.750.665,63
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 92.764.000,00	\$ 97.191.280,00	\$ 99.553.180,00	\$ 102.079.960,00	\$ 104.783.440,00
TOTAL EGRESOS	\$ 1.020.087.750,00	\$ 1.011.306.292,50	\$ 1.064.264.814,38	\$ 1.120.918.213,13	\$ 1.181.534.105,63

Los egresos de la idea de negocio son altos a tal punto de indicar que en el primer año no existirá utilidad, sin embargo, luego de terminar el crédito y por el incremento de productos proyectado, desde el año 2 se empiezan a recibir utilidades.

7.5 Estado de resultados proyectado

Tabla 23. Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	\$ 1.056.000.000	\$ 1.129.920.000	\$ 1.209.040.000	\$ 1.293.680.000	\$ 1.384.240.000
COSTOS DE PRODUCCION (DE COMERCIALIZACIÓN)					
+ Inventario inicial de Insumos o Mercancías	\$ 0	\$ 22.000.000	\$ 23.540.000	\$ 25.188.333	\$ 26.951.667
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 418.000.000	\$ 425.260.000	\$ 455.038.333	\$ 486.893.333	\$ 520.976.667
- Inventario final de insumos o mercancías	\$ 22.000.000	\$ 23.540.000	\$ 25.188.333	\$ 26.951.667	\$ 28.838.333
COSTOS INSUMOS	\$ 396.000.000	\$ 423.720.000	\$ 453.390.000	\$ 485.130.000	\$ 519.090.000
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 159.783.750	\$ 97.787.813	\$ 96.165.234	\$ 94.429.453	\$ 92.572.266
COSTO PERSONAL POR TAREAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COSTOS INDIRECTOS	\$ 371.540.000	\$ 392.607.200	\$ 415.156.400	\$ 439.278.800	\$ 465.088.400
OTROS COSTOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL COSTO DE PROD. (SERVI.)	\$ 927.323.750	\$ 914.115.013	\$ 964.711.634	\$ 1.018.838.253	\$ 1.076.750.666
+ Inventario Inicial de prod. terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Inventario Final de prod. terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 927.323.750	\$ 914.115.013	\$ 964.711.634	\$ 1.018.838.253	\$ 1.076.750.666
UTILIDAD BRUTA	\$ 128.676.250	\$ 215.804.988	\$ 244.328.366	\$ 274.841.747	\$ 307.489.334
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	12,19%	19,10%	20,21%	21,24%	22,21%
GASTOS OPERACIONALES:					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 38.140.000	\$ 38.140.000	\$ 38.140.000	\$ 38.140.000	\$ 38.140.000
GASTOS DE VENTAS	\$ 54.624.000	\$ 59.051.280	\$ 61.413.180	\$ 63.939.960	\$ 66.643.440
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 92.764.000	\$ 97.191.280	\$ 99.553.180	\$ 102.079.960	\$ 104.783.440
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 35.912.250	\$ 118.613.708	\$ 144.775.186	\$ 172.761.787	\$ 202.705.894
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	3,40%	10,50%	11,97%	13,35%	14,64%
GASTOS FINANCIEROS:					
INTERESES SOBRE CREDITO	\$ 14.694.662	\$ 8.913.156	\$ 3.131.649	\$ 0	\$ 0
GASTOS BANCARIOS	\$ 4.224.000	\$ 4.519.680	\$ 4.836.160	\$ 5.174.720	\$ 5.536.960
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 18.918.662	\$ 13.432.836	\$ 7.967.809	\$ 5.174.720	\$ 5.536.960
UTIL. DESPUES DE GASTOS FINANC.	\$ 16.993.588	\$ 105.180.872	\$ 136.807.376	\$ 167.587.067	\$ 197.168.934
MARG. UTILID.DESP. GASTOS FCIEROS.	1,61%	9,31%	11,32%	12,95%	14,24%
IMPUESTO DE RENTA	\$ 5.777.820	\$ 35.761.496	\$ 46.514.508	\$ 56.979.603	\$ 67.037.438
UTILIDA NETA	\$ 11.215.768	\$ 69.419.375	\$ 90.292.868	\$ 110.607.464	\$ 130.131.497
MARGEN DE UTILIDA NETA	1,06%	6,14%	7,47%	8,55%	9,40%

7.6 Flujo de caja proyectado

Tabla 24. Flujo de caja proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL:					
Ingresos por ventas del período	\$ 976.800.000	\$ 1.045.176.000	\$ 1.118.362.000	\$ 1.196.654.000	\$ 1.280.422.000
Ingresos por recaudos período anterior	\$ 0	\$ 79.200.000	\$ 84.744.000	\$ 90.678.000	\$ 97.026.000
Total ingresos por ventas	\$ 976.800.000	\$ 1.124.376.000	\$ 1.203.106.000	\$ 1.287.332.000	\$ 1.377.448.000
Egresos operacionales:					
Pago Compras materia prima del período	\$ 418.000.000	\$ 425.260.000	\$ 455.038.333	\$ 486.893.333	\$ 520.976.667
Pago Compras materia prima período anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Personal Directo	\$ 159.783.750	\$ 97.787.813	\$ 96.165.234	\$ 94.429.453	\$ 92.572.266
Pago Personal por tareas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago costos indirectos del servicio	\$ 371.040.000	\$ 392.107.200	\$ 414.656.400	\$ 438.778.800	\$ 464.588.400
Pago gastos de administración	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000
Pago gastos de ventas	\$ 54.624.000	\$ 59.051.280	\$ 61.413.180	\$ 63.939.960	\$ 66.643.440
Pago de impuestos	\$ 4.044.474	\$ 26.766.393	\$ 43.288.604	\$ 53.840.074	\$ 64.020.087
Total egresos operacionales	\$ 1.037.732.224	\$ 1.031.212.686	\$ 1.100.801.752	\$ 1.168.121.621	\$ 1.239.040.859
Flujo de caja operacional	-\$ 60.932.224	\$ 93.163.314	\$ 102.304.248	\$ 119.210.379	\$ 138.407.141
Inversiones a realizar:					
Compra activos fijos	-\$ 13.000.000				
Inversión diferida	-\$ 34.500.000				
Financiaci3n y apalancamiento:					
Recursos Propios	\$ 74.525.895				
Cr3dito Financiero	\$ 103.000.000				
Atenci3n de la deuda:					
Abonos a capital	-\$ 34.333.333	-\$ 34.333.333	-\$ 34.333.333	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	-\$ 18.918.662	-\$ 13.432.836	-\$ 7.967.809	-\$ 5.174.720	-\$ 5.536.960
Flujo de caja desp.Invers. y financ.	\$ 15.841.676	\$ 45.397.145	\$ 60.003.105	\$ 114.035.659	\$ 132.870.181
Pago utilidades a Socios					
Otros ingresos (Egresos) en efectivo					
Saldo en caja del per3odo	\$ 15.841.676	\$ 45.397.145	\$ 60.003.105	\$ 114.035.659	\$ 132.870.181
Saldo anterior en caja		\$ 15.841.676	\$ 61.238.821	\$ 121.241.926	\$ 235.277.585
Saldo final acumulado	\$ 15.841.676	\$ 61.238.821	\$ 121.241.926	\$ 235.277.585	\$ 368.147.766

7.7 Balance general proyectado

Tabla 25. Balance general proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos	\$ 15.841.676	\$ 61.238.821	\$ 121.241.926	\$ 235.277.585	\$ 368.147.766
Cartera comercial	\$ 79.200.000	\$ 84.744.000	\$ 90.678.000	\$ 97.026.000	\$ 103.818.000
Inventarios	\$ 22.000.000	\$ 23.540.000	\$ 25.188.333	\$ 26.951.667	\$ 28.838.333
Otros activos corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corriente	\$ 117.041.676	\$ 169.522.821	\$ 237.108.259	\$ 359.255.252	\$ 500.804.099
Activo fijo bruto	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
- Depreciación acumulada	-\$ 1.500.000	-\$ 3.000.000	-\$ 4.500.000	-\$ 6.000.000	-\$ 7.500.000
Activo fijo neto	\$ 11.500.000	\$ 10.000.000	\$ 8.500.000	\$ 7.000.000	\$ 5.500.000
Activos diferidos bruto	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000
- Amortizac. Diferida acumulada	-\$ 6.900.000	-\$ 13.800.000	-\$ 20.700.000	-\$ 27.600.000	-\$ 34.500.000
Activos diferidos netos	\$ 27.600.000	\$ 20.700.000	\$ 13.800.000	\$ 6.900.000	\$ 0
Otros activos					
TOTAL ACTIVOS	\$ 156.141.676	\$ 200.222.821	\$ 259.408.259	\$ 373.155.252	\$ 506.304.099
Obligac. Fcieras. De Corto Plazo	\$ 34.333.333	\$ 34.333.333	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto de renta por pagar	\$ 1.733.346	\$ 10.728.449	\$ 13.954.352	\$ 17.093.881	\$ 20.111.231
Otros pasivos crtes. Por pagar					
Total Pasivo Corriente	\$ 36.066.679	\$ 45.061.782	\$ 13.954.352	\$ 17.093.881	\$ 20.111.231
Obligac. Fcieras. De largo plazo	\$ 34.333.333	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros acreedores y/o cuentas por pagar					
Total Pasivo de largo plazo	\$ 34.333.333	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 70.400.013	\$ 45.061.782	\$ 13.954.352	\$ 17.093.881	\$ 20.111.231
Patrimonio:					
Capital Socios	\$ 74.525.895	\$ 74.525.895	\$ 74.525.895	\$ 74.525.895	\$ 74.525.895
Reservas	\$ 1.121.577	\$ 8.063.514	\$ 17.092.801	\$ 28.153.548	\$ 41.166.697
Utilidad ejercic. Anteriores	\$ 0	\$ 10.094.191	\$ 72.571.629	\$ 153.835.211	\$ 253.381.928
Utilidad del ejercicio	\$ 10.094.191	\$ 62.477.438	\$ 81.263.582	\$ 99.546.718	\$ 117.118.347
TOTAL PATRIMONIO	\$ 85.741.663	\$ 155.161.039	\$ 245.453.907	\$ 356.061.371	\$ 486.192.868
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 156.141.676	\$ 200.222.821	\$ 259.408.259	\$ 373.155.252	\$ 506.304.099

7.8 Evaluación financiera

Esta sección contiene los indicadores más relevantes para determinar qué tan rentable es la idea de negocio en el tiempo y presenta aspectos fundamentales como la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación y el punto de equilibrio, indicadores imprescindibles a la hora de buscar inversionistas.

7.8.1 Valor presente neto VPN

Tabla 26. Cálculo de valor presente neto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR INVERSIÓN FIJA	-\$ 13.000.000					\$ 2.500.000
VALOR INVERSIÓN DIFERIDA	-\$ 34.500.000					
TOTAL INVERSIONES	-\$ 47.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.500.000
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$ 60.932.224	\$ 93.163.314	\$ 102.304.248	\$ 119.210.379	\$ 138.407.141
SALDO NETO A EVALUAR	-\$ 47.500.000	-\$ 60.932.224	\$ 93.163.314	\$ 102.304.248	\$ 119.210.379	\$ 140.907.141

Tabla 27. Valor presente neto

SUMATORIA DE VALOR PRESENTE NETO	\$ 231.994.976	PROYECTO VIABLE
V.P.N. CON FUNCIONES FINANCIERAS	\$ 231.994.976	PROYECTO VIABLE

De acuerdo a las proyecciones de ventas y demás aspectos financieros, se establece que el valor presente neto de esta idea de negocio es de \$ 231.994.976 valor que al ser positivo indica que la valoración intrínseca es positiva, es decir que la idea de negocio presenta seguridad de inversión.

7.8.2 Tasa interna de retorno TIR

Tabla 28. Tasa de descuento

Tasa Rf = Tasa TES a cinco años	4,525%
Beta no apalancado del sector = $\beta_u = \beta_{\text{beta}}$ Unlevered	3,68
Tasa de impto de renta - Tax	34,00%
Relación D / K	1,38
Beta Apalancado = $\beta_L = \beta_{\text{beta}}$ Levered	7,04
Tasa rentabilid. Promedio Mercado Financiero (Rm)	5,86%
Tasa plus o prima del mercado	1,28%
CAPM = Tasa costo recursos propios (Recursos Socios)	9,03%
Tasa crédito financiero = Costo deuda con inflación	18,20%
Tasa crédito fin.sin inflac. = Costo deuda sin inflación	13,11%
TASA WACC = TASA DE DESCUENTO	8,81%

Tabla 29. Tasa interna de retorno

CÁLCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO = TIR	65,13%	PROYECTO VIABLE
COMPROBACIÓN DE VPN = CERO	\$ 0,00	
CÁLCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA = TIRM	38,24%	PROYECTO VIABLE

La tasa interna de rendimiento es una tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) de todos los flujos de efectivo sea igual a cero en un análisis de flujo de efectivo descontado. De acuerdo con las proyecciones y cálculo de la TIR de la idea de negocio, se encuentra que es un proyecto interesante dado que su TIR está al rededor del 38%, lo cual se estima presenta una rentabilidad adecuada de las inversiones potenciales.

7.8.3 Periodo de recuperación

Tabla 30. Periodo de recuperación.

CALCULO DEL No. PERIODOS DE RECUPERAC. DE LA INVERSIÓN (PRI):	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Valor presente de los flujos a evaluar	-\$ 47.500.000	-\$ 55.997.182	\$ 78.683.418	\$ 79.405.595	\$ 85.033.617	\$ 92.369.529	
VPN acumulado	-\$ 47.500.000	-\$ 103.497.182	-\$ 24.813.764	\$ 54.591.831	\$ 139.625.447	\$ 231.994.976	
PRI: Año en que se recupera la inversión:	Año 2						
Mes de recuperación de la inversión:							3
Día de recuperación de la inversión:							23

De acuerdo a la tabla 27 se estima que la recuperación de la inversión requerida para dar inicio a la idea de negocio, se dará en el segundo año, el mes tres y el día veintitrés. Este periodo de dos años iniciales corresponde a la espera que se debe tener en cuenta para la recuperación de las inversiones.

7.9 Conclusiones

En temas de buscar la viabilidad financiera y económica del modelo de exportación se encontró que sí es viable dada la evaluación financiera realizada en la sección 7.8. Según

ese apartado, se cuenta con una TIR de 38% lo cual hace al negocio muy interesante en términos de inversionistas dado que su rentabilidad es alta. Por otra parte, se logró determinar que la cantidad de canastillas de limón Tahití que deben exportarse en el año es de 13.200 con un incremento de 7% a partir del segundo año y una adecuada gestión de ventas. Se determinó que el precio promedio de compra de la canastilla en centro abastos Bucaramanga fue de 30 mil pesos (22 kilos) lo cual lleva a un precio de insumo/exportación de 80 mil pesos aproximadamente. Con respecto a los operarios necesarios y turnos de trabajo para la logística de la exportación, se consideró establecer el cálculo con 6 operarios contratados con el salario mínimo durante el año. El costo de arrendamiento de la bodega de almacenaje se determinó en 3 millones de pesos más temas de servicios públicos, mantenimientos, seguros e imprevistos. Sobre el personal administrativo, se tuvo en cuenta tres personas encargadas de las labores administrativas, a saber, un administrador, un vendedor y un auxiliar administrativo. El margen de utilidad es del 34% luego de realizar el análisis de costos y gastos. El monto de inversión total asciende a los \$177 millones de pesos donde el 58% corresponde a un crédito y el restante a recursos propios. Por último, la recuperación de la inversión requerida para dar inicio a la idea de negocio, se dará en el segundo año, el mes tres y el día veintitrés. Este periodo de dos años iniciales corresponde a la espera que se debe tener en cuenta para la recuperación de las inversiones.

La empresa es viable en este proceso de exportación dadas las capacidades financieras de la compañía las cuales son sólidas y permiten una correcta implementación del modelo de exportación aquí expuesto, además de contar con amplia experiencia empresarial en la comercialización del Limón Tahití en el ámbito nacional y por último debido a que la evaluación financiera efectuada en el capítulo 7 determina que el negocio exportador es

rentable y permite la viabilidad financiera en el corto plazo, algo que es muy positivo en los procesos de inversión.

8. Capítulo VIII. Modelo de negocio

El propósito de un modelo de negocios de exportación es preparar a la empresa, para ingresar al mercado internacional. Una vez se identificaron los detalles del proceso

exportador para la empresa Jhon Walter Anaya S.A Bucaramanga Santander, en temas logísticos, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales, análisis de los mercados de Republica Dominicana y Aruba como destino de exportación y se evidenció la viabilidad económica del proceso exportar a través del estudio financiero, se propone establecer el modelo de negocio exportador por medio de la herramienta de las nueve etapas del modelo Canvas.

Figura 9

Estructura del modelo Canvas.



El modelo de negocio basado en el lienzo Canvas es una gran herramienta para lograr ejecutar de una manera más precisa y segura el negocio de las exportaciones partiendo de una estructura de nueve etapas. El uso de este lienzo permite definir detalladamente aspectos

relacionados con el *core business* empezando con una definición clara y tajante de la propuesta de valor que se ofrece y a través de qué canales se espera lograrlo. El primer cajón o división del lienzo consiste en los socios clave para el proceso exportador, seguido de las actividades y recursos clave. La propuesta de valor se encuentra en el centro del lienzo dado que es la parte fundamental y principal de este modelo, dado que de allí se desprenden un sin número de acciones de acuerdo a su planteamiento. Continuando con el lienzo, se encuentra el aspecto de relación y segmentación de clientes, así como los canales específicos para llegar a ellos. En temas de flujos de ingresos, se maneja una estructura básica de costos y una definición de la fuente de ingresos.

Este modelo de exportación a partir del lienzo Canvas es el más adecuado pues se adapta a las capacidades de la empresa, a su infraestructura, capacidad financiera y la capacidad de distribución analizadas en el desarrollo de este documento. A continuación, se describen las acciones para cada etapa del lienzo de acuerdo a lo establecido en los capítulos anteriores.

8.1 Socios clave

El principal socio clave corresponde al municipio de Lebrija (Santander), por tener el clima y temperaturas promedio entre los 22 y 30 grados, así como los suelos propicios, sumado a las buenas prácticas (con raleo de frutos y podas), producto de una curva de aprendizaje de muchos años hacen que el limón de esta región sea de un color verde intenso deseado y de carcasa resistente que permite almacenarlo para viajes largos (MINAGRICULTURA, 2018).

8.2 Actividades clave

- Capacitaciones a los socios, empleados y proveedores, para los diferentes procesos, normas y demás al momento de exportar.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la maquila del producto.
- Contratar personal adecuado realizar el proceso de obtención de la licencia de exportador
- Investigación y profundización a través de las diferentes páginas y entes gubernamentales de los mercados a competir
- Implementación de patrocinio constante a los cultivadores y recursos en capacitación.
- Desarrollo de un programa de capacitaciones y procedimientos en la mejora de los procesos.
- Utilizar los programas de financiación que ofrece el gobierno a través de bancos como Bancoldex.
- Mantener las buenas prácticas de comercialización y pago.
- Aprovechamiento de los mercados de Aruba y Republica Dominicana.
- Empleos dignos para las personas y capacitaciones que fortalecen la producción.
- Aprovechamiento de los incentivos otorgados por el gobierno, creando el área de comercio exterior con personal capacitado.
- Crear alianzas con empresas ubicadas en el departamento, conectoras de la calidad y normas fitosanitarias que realizan la maquila del producto.
- Generar el soporte técnico a pequeños agricultores para que mejoren la calidad de sus cosechas.
- Hacer parte de los diferentes programas que el gobierno promueve para las exportaciones y el agro.
- Desarrollo de capacitaciones constantes en normas fitosanitarias.

8.3 Recursos clave

La comercializadora Jhon Walter Anaya está catalogada como una Pyme y las Pymes en América Latina constituyen 99.5% y casi nueve de cada diez empresas son clasificadas como microempresas, siendo importantes generadores de empleo a nivel regional con el 60% del empleo productivo formal (OCDE, CAF, SELA, 2019)

Sus ventas anuales ante la DIAN y son aproximadamente entre 800 y 900 millones anuales, siendo la cadena de almacenes de grandes superficies Olimpica su principal cliente nacional y en materia local, el mercado se trabaja a través de los puntos de acopio.

Los promedios en toneladas que la empresa comercializa mensualmente son:

- Mandarina: 10 toneladas
- Limón: 15 toneladas de limón
- Guanabana: 15 toneladas
- Aguacate choquette: 10 toneladas
- Tangelo: 5 toneladas
- Maracuya: 5 toneladas

8.4 Propuesta de valor

Jhon Walter Anaya, es una empresa dedicada al comercio por mayor de productos agrícolas tales como; Limón Tahití, Naranja Tangelo, Naranja Valencia, Mandarina común, Aguacate Choquette, Piña Perolera, desde 1998. Se trata de una empresa individual no productora y perteneciente al sector terciario que identifica una oportunidad de crecimiento que aumente los ingresos y beneficios a través de la exportación de Limón Tahití por cercanía, acuerdos comerciales y ya que los productos agrícolas de Santander son apetecidos por los consumidores en países caribeños por su imposibilidad de producción.

8.5 Relación con clientes

La comercializadora Jhon Walter Anaya, provee a diferentes empresas dedicadas a la exportación de limón Tahití entre otros productos agrícola hacia la Republica Dominicana y Aruba, esta relación comercial data de muchos años ya que se ha construido confianza por el reconocimiento en la calidad de los productos, cumplimiento en los tiempos y cantidades.

8.6 Segmento de clientes

Los mercados de República Dominicana o Aruba, ya que en estos países su economía se basa en el turismo y la tendencia es a importar sus alimentos.

8.7 Estructura de costos

Los costos indirectos corresponden a temas de transporte, embalaje y otros rubros de producción y logística que se tienen en cuenta para efectos de exportar limón Tahití. Específicamente el rubro transporte hace referencia al costo de cada canastilla trasladada desde la central de abastos o bodega de la empresa hasta el puerto de embarque y el rubro de fletes y transporte marítimo corresponde al monto en dólares que cobran las navieras por transportar una canastilla desde puerto (Barranquilla o Cartagena) hasta República Dominicana y/o Aruba. El rubro de empaque y embalaje contiene los aspectos de amarres, esquineros y demás elementos de consideración y protección de cada canastilla, así como temas de limpieza de cada limón. El rubro de otros costos indirectos corresponde a las estibas de almacenamiento y gastos menores de imprevistos. Los costos fijos del negocio ascienden a \$70.580.000 millones de pesos, teniendo en cuenta rubros como el del arrendamiento de la

planta donde se ejecutarán las labores de embalaje, temas de servicios públicos, internet, mantenimientos, seguros y personal indirecto en el proceso.

Los egresos de la idea de negocio son altos a tal punto de indicar que en el primer año no existirá utilidad, sin embargo, luego de terminar el crédito y por el incremento de productos proyectado, desde el año 2 se empiezan a recibir utilidades.

8.8 Fuentes de ingresos

De acuerdo a los cálculos de precios en el estudio de mercados y las necesidades de cubrir los costos y los gastos de la idea de negocio, más una ganancia que permita rendimientos positivos para los socios, se estableció un precio de venta de \$80.000 pesos caja por 18 kilos de Limón Tahití. La proyección de ingresos y egresos de la idea de negocio, muestra en un horizonte de 5 años que existe un incremento de estos ingresos de 28% entre el año 1 y el año 5, es decir, los ingresos proyectados son de \$1056 millones en el año 1 y pasan a \$1.384 millones en el año 5.

9. Capítulo IX. Conclusiones

Con relación al primer objetivo específico:

- Se determinó la capacidad de oferta exportable de limón Tahití de la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander contando con capacidad de producción estable, mano de obra capacitada y competente en la producción, facilidad de recursos financieros, ubicación idónea de la comercializadora en una región productora, trayectoria en el negocio y conocimiento de la compra y comercialización del producto.
- Se identificaron debilidades y amenazas para el proceso exportador tales como falta de experiencia en el proceso de exportaciones, débil infraestructura, maquinaria y equipos para los procesos de producción de exportación, no se cuenta con la licencia de Exportador, posibles cambios en la normatividad, aranceles, normas, leyes, restricciones etc. y presencia de la enfermedad Huanglongbing – HLB de los cítricos.

Con respecto al segundo objetivo específico:

- Se lograron identificar las características, requisitos fitosanitarios, técnicos y legales para la exportación del limón Tahití a Republica Dominicana y Aruba encontrando que se deben tener en cuenta aspectos de plagas, tamaños y embalaje, así como la obtención de certificados de garantía de calidad del producto que para este proceso los controla el ICA, además de tener en cuenta las normas internacionales Fitosanitarias en cumplimiento de la norma internacional.
- Así mismo se identificaron aspectos aduaneros donde la DIAN como entidad reguladora del mecanismo exportador entra en juego en el proceso, así como los

elementos y consideraciones de tipo logístico tanto interno como externo que comprenden la exportación de una fruta.

Con relación al tercer objetivo específico:

- Se logró examinar los mercados de República Dominicana y Aruba como destino de exportación del Limón Tahití para la empresa Jhon Walter Anaya S.A. Bucaramanga Santander identificando en el caso de República Dominicana que se cuenta con temas positivos como el acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos de América, así como una estabilidad institucional que permite realizar negocios internacionales sin ningún temor. Sin embargo, también se destacan aspectos débiles tales como la dependencia de los precios del oro, los delitos relacionados con el narcotráfico y los altos niveles de pobreza y desigualdad del país.
- Por parte de Aruba, se destaca ser un destino turístico que no cuenta con terrenos para la siembra de matas de limón lo que representa que el 24% de sus importaciones sean frutas, permitiendo a los exportadores pensar en un destino de mediana capacidad para sus productos. Los temas débiles del mercado de Aruba se relacionan con el hecho de ser parte o colonia de los Países Bajos y estar calificado como País y Territorio de Ultramar (PTU) por la Unión Europea desde 1964 donde se tienen en cuenta ciertos derechos de importación que deben ser tenidos en cuenta.

Con respecto al cuarto objetivo específico:

- Se desarrolló un estudio financiero que determinó la viabilidad económica de la exportación del limón Tahití para República Dominicana y Aruba, dado que se cuenta con una TIR de 38% lo cual hace al negocio muy interesante en términos de

inversionistas dado que su rentabilidad es alta. Por otra parte, se logró determinar que la cantidad de canastillas de limón Tahití que deben exportarse en el año es de 13.200 con un incremento de 7% a partir del segundo año y una adecuada gestión de ventas.

- Se determinó que el precio promedio de compra de la canastilla en centro abastos Bucaramanga fue de 30 mil pesos (22 kilos) lo cual lleva a un precio de insumo/exportación de 25 mil pesos aproximadamente. Con respecto a los operarios necesarios y turnos de trabajo para la logística de la exportación, se consideró establecer el cálculo con 6 operarios contratados con el salario mínimo durante el año.
- El monto de inversión total asciende a los \$177 millones de pesos donde el 58% corresponde a un crédito y el restante a recursos propios. Por último, la recuperación de la inversión requerida para dar inicio a la idea de negocio, se dará en el segundo año, el mes tres y el día veintitrés. Este periodo de dos años iniciales corresponde a la espera que se debe tener en cuenta para la recuperación de las inversiones.
- La empresa es viable en este proceso de exportación dadas las capacidades financieras de la compañía las cuales son sólidas y permiten una correcta implementación del modelo de exportación aquí expuesto, además de contar con amplia experiencia empresarial en la comercialización del Limón Tahití en el ámbito nacional y por último debido a que la evaluación financiera efectuada en el capítulo 7 determina que el negocio exportador es rentable y permite la viabilidad financiera en el corto plazo, algo que es muy positivo en los procesos de inversión.

Y con respecto al último objetivo específico:

- Se determinó que el modelo de negocio para la comercializadora de productos agrícolas Jhon Walter Anaya en Bucaramanga Santander Colombia en tanto la exportación de limón Tahití para Republica Dominicana o Aruba es el del Business Model Canvas, herramienta fundamentada en nueve etapas, a saber, propuesta de valor que se ofrece, a través de qué canales se espera lograrlo, recursos, actividades y socios clave, así como la relación con clientes y su segmentación, para por último trabajar la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

Referencias

- Banco Mundial. (2020). *República Dominicana*. Obtenido de [bancomundial.org](https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic):
<https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic>
- Agronet. (2019). *Reporte:Área, Producción y Rendimiento Nacional por Cultivo*. Obtenido de [agronet.gov.co](https://www.agronet.gov.co):
<https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>
- Álvarez, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico: Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). *Palermo Business Review*(14), 45-64.
- Arce, K., & Condor, T. (2019). *Análisis situacional de la oferta exportable para el proceso de exportación de la Asociación de productores de maca de la provincia de Junín – Perú*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625791/Arce_ck.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asohofrucol. (2018). *Noticias y eventos*. Obtenido de [asohofrucol.com.co](https://www.asohofrucol.com.co):
<https://www.asohofrucol.com.co/noticiasyeventos>
- Banco Mundial. (2020). *Crecimiento del PIB (% anual) República Dominicana*. Obtenido de datos.bancomundial.org:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=DO>
- BANREP. (2012). *La Globalización Económica*. Bogotá: Banco de la República.
- Barragán, J., & González, E. (2010). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222-229.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Medellín: Universidad Americana.

- Bernardo, A. (4 de Septiembre de 2013). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas*. Obtenido de blogthinkbig.com:
<https://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio>
- Betancourt, D. (01 de Septiembre de 2018). *¿Cómo hacer un Análisis PESTEL?* Obtenido de Ingenio Empresas: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Caballero, J. (11 de Mayo de 2012). *ABC de los commodities*. Obtenido de eleconomista.com.mx: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/ABC-de-los-commodities-20120511-0061.html>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2019). *Guía Práctica: Proceso general de exportación en Colombia: 10 pasos para exportar*. Obtenido de bibliotecadigital.ccb.org.co:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14388/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Proceso%20general%20de%20exportaci%C3%B3n%20en%20Colombia%20%28002%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- CEPAL. (2015). *República Dominicana*. Obtenido de Estudio económico de América Latina y el Caribe: <https://www.republicadominicana.org.br/rp/economia/>
- Coface. (Marzo de 2021). *Economic analysis>Dominican Republic*. Obtenido de Cofacecentraleurope.com: <https://www.cofacecentraleurope.com/Economic-analysis/Dominican-Republic>
- Congreso de la República. (1991). *Ley 7 de 1991*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>
- DANE. (2019). *Boletín mensual insumos y factores asociados a la producción agropecuaria*.
DANE.

DANE. (2021). *Balanza comercial*. Bogotá: DANE.

Datosmacro. (2021). *República Dominicana - Importaciones de Mercancías*. Obtenido de Datosmacro.expansion.com:

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/republica-dominicana>

Datosmacro. (2021). *República Dominicana: Economía y demografía*. Obtenido de datosmacro.expansion.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/republica-dominicana>

Emprendedores. (15 de Septiembre de 2020). *¿Qué significa modelo de negocio? Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo*. Obtenido de emprendedores.es: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

Europartners. (Marzo de 2021). *Exportación de limón persa sin complicación*. Obtenido de europartners.com: <https://www.europartnersgroup.com/blog/exportacion-de-limon-persa-sin-complicacion/>

Exportropic. (2016). *Limón Tahití (lime)*. Obtenido de exportropic.com: <http://www.exportropic.com/es/frutas-citricas/el-limon-tahiti/>

González, X. (21 de Septiembre de 2018). *Santander, principal productor de limón tahití del país con 83% de participación*. Obtenido de Agronegocios.co: <https://www.agronegocios.co/agricultura/santander-principal-productor-de-limon-tahiti-del-pais-con-83-de-participacion-2773458>

Hernández, A., Mateus, C., & Orduz, R. (2015). Características climáticas y balance hídrico de la lima ácida Tahití (*Citrus latifolia* Tanaka) en cinco localidades productoras de Colombia. *Revista Colombiana De Ciencias Hortícolas*, 8(2).

Hernández, L. (2002). *La estrategia competitiva de Porter en el sector industrial naciente en internet: Un enfoque de marketing para la planeación comercial de tecnologías emergentes*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1190/1/1020148822.PDF>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1 ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/aure.unab.edu.co/?il=6443&pg=47>

ICA. (2016). *Resolución, 0448*. Bogotá: Instituto Colombiano Agropecuario.

ICA. (22 de Enero de 2021). *En Santander, alianza entre el ICA, la Gobernación, Asohfrucol, Agrosavia y productores por la citricultura de la región*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario: <https://www.ica.gov.co/noticias/gran-alianza-ica-autoridades-gremios-santander>

ICA. (2021). *Procedimiento inspección y certificación fitosanitaria para la exportación productos agrícolas*. Obtenido de [ica.gov.co](https://www.ica.gov.co): <https://www.ica.gov.co/areas/proteccion-fronteriza/procedimientos-subgerencia/proceso-de-prevencion-de-riesgos-sanitarios-y-fito>

Indexmundi. (2021). *Aruba Population*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/aruba/population.html>

Instituto nacional de contadores publicos. (2020). *Instituto nacional de contadores publicos*. Obtenido de <https://incp.org.co/los-incoterms-ya-tienen-version-actualizada-2020/>

Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional. Cuarta Edición*. México D.F: Cengage Learning.

MINAGRICULTURA. (2018). *Cítricos*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.

- MINAGRICULTURA. (2018). *Principales cultivos por área sembrada 2017, Santander*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.
- MINCIT. (2020). *Informe de exportaciones Diciembre de 2020*. Bogotá: Oficina de Estudios Económicos.
- Mongragón, S. (2017). *Innovación en el proceso operativo para cargas marítimas de la compañía Interworld Freight LTDA*. Cali: Universidad Libre seccional Cali.
- Montes, J. (2015). *Exportación*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- Naturacert. (2021). *Certificaciones*. Obtenido de Naturacert.org: <https://naturacert.org/certificaciones-ambientales-colombia-naturacert/>
- Observatorio Político Dominicano. (2020). *Legislación Electoral y de Partidos en República Dominicana*. Santo Domingo: OPD - FUNGLODE. Obtenido de <https://dominicana.gob.do/>
- OCDE, CAF, SELA. (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019. Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. OCDE, CAF – Banco de América Latina y el Sistema Económico Latinoamericano.
- OEC. (2020). *Aruba*. Obtenido de <https://oec.world/en/profile/country/abw>
- Orjuela, W., Reyes, M., & Méndez, J. (2020). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cítricos en el Departamento del Tolima*. Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima, 2020.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

- Peña, A. Q. (2006). *Metodología de Investigación*. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Pimienta Prieto, J. H., & de la orden Hoz, A. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.aure.unab.edu.co/?il=3657>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Portalfruticola. (26 de Agosto de 2020). *portalfruticola.com*. Obtenido de Green SuperFood se diversifica y abre nuevos mercados: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/08/26/green-superfood-se-diversifica-y-abre-nuevos-mercados/>
- Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá D.C: Fundación San Mateo, Educación Superior. Colección Didáctica Ciencias Económicas y Administrativas.
- Procolombia. (2018). *Guía práctica para solicitud del certificado fitosanitario para exportación ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA*. Bogotá: Gobierno de Colombia.
- Procolombia. (2020). *Herramientas y servicios para el exportador. Incoterms® 2020*. Obtenido de https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020?__cf_chl_jschl_tk__=07dce115c229afc498ed84425846781926f02a40-1623782156-0-

AcnlbOswyZil31B2mK5954rkXbbwi2fVGbjY3_NNHsNa0ZUPSu5lZSnkKPx4sm
nwZQA4rS-hKq_TOaPWjOa3fKFz3ZiWn_w

Quiroa, M. (2015). *Globalización*. Obtenido de economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>

Salguero, S. (2019). *Guía Práctica: Costeo de una exportación e importación*. Bogotá:
Cámara de Comercio de Bogotá. Usa Business Colombia S.A.S.

Semana. (13 de Noviembre de 2020). *Limón tahití, una promesa exportadora*. Obtenido de
semana.com: <https://www.semana.com/empresas/articulo/limon-tahiti-podria-ser-el-siguiente-exito-exportador-del-pais/306471/>

Trendeconomy. (2021). *Annual International Trade Statistics by Country: Aruba*. Obtenido
de <https://trendeconomy.com/data/h2/Aruba/20>

TRIDGE. (2021). *Información general del mercado mundial del Limón*. Obtenido de
<https://www.tridge.com/es/intelligences/lime>

Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL
Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.